

## Sikerek és kihívások

**1. jelentés a felnőttképzés civil társadalmi  
szektorának nemzetközi projektmenedzsmentjéről**

**EDUCULT (szerk.)**



**Erasmus+**

**Sikerek és kihívások.****1. jelentés a felnőttképzés civil társadalmi szektorának nemzetközi projektmenedzsmentjéről**

Szerkesztő: Aron Weigl; Társszerkesztők: Hans Jørgen Vodsgaard, Agnieszka Dadak és Jerzy Kraus, Lorenza Lupini és Luca Bordoni, Marianna Labbanz és Zsofi Jeney-Domingues.

© 2019: EDUCULT - Denken und Handeln, Kultur und Bildung (AT), Interfolk – Institut for Civilsamfundet (DK), Magyar Népfőiskolai Társaság (HU), COOSS - Cooperativa Sociale Onlus scpa (IT), Foundation of Alternative Educational Initiatives (PL).

Minden jog fenntartva. Ez a jelentés idézhető a forrásra való hivatkozással.

Kiadó: EDUCULT

1. kiadás, 2019. július

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

Ez a több országra kiterjedő, a felnőttképzéssel foglalkozó civil szervezetek nemzetközi projektmenedzsment területén elért sikereiről és kihívásairól szóló felmérés az első szellemi terméke annak a kétéves, 2018 szeptembertől 2020. augusztusáig tartó Erasmus+ fejlesztési projektnek a keretében, amelynek a címe: Nemzetközi szintéren kezdő projektmenedzserek támogató hálózata

A projektet az Európai Unió Erasmus+ programja társfinanszírozza.



Ez a kiadvány csak a szerzők véleményét tükrözi, és sem az Erasmus program Lengyel Nemzeti Irodája, sem az Európai Bizottság nem tehető felelőssé az abban szereplő információk bármilyen felhasználásáért.

# Sikerek és kihívások

## 1. jelentés a felnőttoktatás civil projektjeinek nemzetközi projektmenedzsmentjéről

### Tartalom

Előszó	4
1. Bevezetés a módszertanba	6
1.1 Kvalitatív interjúk	6
1.2 Minta leírása	6
2. Jó gyakorlatok bemutatása	11
2.1 Az online felmérés országokénti eredményei	11
I. Motiváció és támogatás a projektvezetők szemszögéből	11
II. Motiváció és támogatás a menedzsment szempontjából	14
2.2 Lengyel jelentés a sikerekről és kihívásokról	16
I. A mintavétel leírása	16
II. Jó gyakorlatok a nemzetközi projektmenedzsment területén Lengyelországban	17
III. A siker mutatói	24
IV. A nemzetközi projektmenedzsment kihívásai	27
2.3 Olasz jelentés a jó gyakorlatokról és a kihívásokról	32
I. Mintaleírás	32
II. Jó gyakorlatok az olaszországi nemzetközi projektmenedzsmentben	34
III. A siker mutatói	39
IV. A nemzetközi projektmenedzsment kihívásai	41
2.4 Magyar jelentés a sikerekről és kihívásokról	46
I. Mintaleírás	46
II. Jó gyakorlatok a nemzetközi projektmenedzsmentben Magyarországon	46
III. A siker mutatói	49
IV. A nemzetközi projektmenedzsment kihívásai	53
2.5 Dán jelentés a sikerekről és kihívásokról	55
I. A felmérés megközelítése és a válaszadók csoportjai	55
II. Jó gyakorlatok a dán nemzetközi projektmenedzsment területén	57
III. A siker mutatói	65
IV. A nemzetközi projektmenedzsment kihívásai	67

2.6 Osztrák jelentés a sikerekről és a kihívásokról	70
I. A minta leírása	70
II. Jó gyakorlatok a nemzetközi projektmenedzsmentben Ausztriában	72
III. A siker mutatói	77
IV. A nemzetközi projektmenedzsment kihívásai	79
3. A nemzeti ügynökségek által nyújtott támogatás	82
3.1 Kvantitatív elemzés	82
3.2 A pályázók lehetőségei	83
A kedvezményezettek lehetőségei	85
4. A szükségletek és a kihívások perspektívái	87
4.1 Alapvető következtetések és az országok összehasonlítása	87
I. Mintavétel az egyes országokban	87
II. Motivációk	88
III. A siker mutatói	88
IV. Kihívások	89
4.2 Távlati kép és befejező ajánlások	91
I. Közös igények	91
II. Ajánlások a támogatások fejlesztésére	92
Függelék	94
A1. Ábrák jegyzéke	94
A2. Útmutató az interjúkhoz (az angol változat magyar fordítása)	96
A3. Online kérdőív (az angol változat magyar fordítása)	99

# Előszó

A nemzetközi együttműködés számos olyan európai civil szervezet munkájának része, amely az élethosszig tartó tanulással foglalkozik. Mindazonáltal, sokan még nem vesznek részt nemzetközi partnerségi együttműködésekben, vagy nem tudnak sikeresen részt venni nemzetközi együttműködésekben. A nemzetközi együttműködés azonban segítheti a szervezeteket az innovációban és belső tanulási folyamatokat indíthatnak be. Ez az általános vezérelve az európai együttműködési programoknak, így az Erasmus+ programoknak is. Néhány civil társadalmi szervezet igénybe veszi e programok lehetőségeit, de többen sikertelenül pályáznak vagy soha nem is próbáltak ilyen módon támogatáshoz jutni. Minden szervezet, amely valaha is elnyert ilyen pénzügyi támogatást tudja, hogy a sikerhez időre és megvalósítókra van szükség. Azt mondhatjuk, hogy egy nemzetközi projekt indítása kihívás, de végrehajtása talán még ennél is ijesztőbb feladat lehet. A projektvezetőknek támogatásra és speciális készségekre van szükségük, ha nemzetközi szinten akarnak dolgozni. Milyen módon támogatják a nemzetközi porondon tevékenykedő projektmenedzsereket? Először is segítségre van szükségük, mivel leggyakrabban nem állnak készen arra, hogy nemzetközi környezetben dolgozzanak.

Az a kétéves Erasmus+ fejlesztési projekt, mely 2018. szeptemberétől 2020 augusztusáig tart s amelynek a címe „**Nemzetközi színtéren kezdő nemzetközi projektmenedzserek támogató hálózata**”, pontosan ezt a kérdést tárgyalja. A projektet az Európai Unió Erasmus+ programja társfinanszírozza.

A partnerségi kört öt uniós tagállam öt szervezete alkotja, amelyek az élethosszig tartó tanulás, a kultúra, a szociális munka és a civil társadalom fejlesztése területén dolgoznak. A partnerségi kört a következő szervezetek alkotják:

A koordinátor:

**FAIE** - Foundation of Alternative Educational Initiatives (PL) - lásd [www.fundacjaie.eu](http://www.fundacjaie.eu)

A partnerek:

**COOSS** - Cooperativa Social COOSS MARCHE ONLUS scpa (IT) - lásd [www.cooss.it](http://www.cooss.it)

**Magyar Népfőiskolai Társaság** (HU) - lásd <https://nepfoiskola.hu>

**Interfolk** - Institut for Civilsamfund (DK) - lásd [www.interfolk.dk](http://www.interfolk.dk)

**EDUCULT** - Denken und Handeln in Kultur und Bildung (AT) - lásd <http://educult.at>

A projekt az uniós tagállamokban tevékenykedő, az élethosszig tartó tanulással foglalkozó egyesületek hálózatépítésének és nemzetközi partnerségi együttműködésének viszonylag alacsony hatásfokával foglalkozik. Az átfogó cél az, hogy támogassuk a felnőttoktatási szervezetek növekvő innovativitását az oktatási módszertan, valamint a felnőtt tanulók és a felnőttoktatási szervezetek megnyerése révén azáltal, hogy támogatjuk új módszerek bevezetését és új területeken való aktív megjelenésüket.

A munkaprogram három fő szakaszból áll, melyek a következő fő tevékenységeket és eredményeket foglalják magukban:

1. SZAKASZ: A KIINDULÁS MEGHATÁROZÁSA, 2018. OKTÓBER – 2019. JÚNIUS (9 HÓNAP)  
- 1. eredmény: A nemzeti felmérések lezárása és az „**1. Felmérés összefoglaló jelentés**” közzététele a

felőttképzésben résztvevő nemzetközi projektvezetők támogatásában elért jó gyakorlatokról és sikertörténetekről hat nyelven, PDF formátumban.

- 2. eredmény: A nemzeti felmérések lezárása és a „**2. Felmérés összefoglaló jelentés**” közzététele a felőttoktatási civil társadalmi szervezetek nemzetközi-projektmenedzsereinek kulcskompetenciáiról, valamint a nemzetközi együttműködésben való részvételük igényeiről, hat nyelvű PDF-kiadás.

2. SZAKASZ: FEJLESZTÉS ÉS VIZSGÁLAT, 2019. JÚLIUS - 2020. MÁRCIUS (9 HÓNAP)

- 3. eredmény: **Internetes portál** tervezése, elindítása és frissítése a nemzetközi szinten kezdő nemzetközi projektmenedzserek támogatására.

- 4. eredmény: **Mentorálási és e-mentorálási rendszer** kifejlesztése a nemzetközi szinten kezdő projektmenedzserek számára.

- 5. eredmény: Egy, a nemzetközi szinten kezdő projektmenedzserek számára megvalósítandó **tanfolyam tantervének és nyílt oktatási anyagainak** kifejlesztése.

- T1-T2: **Két transznacionális kísérleti kurzus** (rövid, közös képzések az oktatók számára).

3. SZAKASZ: TÁMOGATÁS, ÉRTÉKELÉS ÉS DISSZEMINÁCIÓ, 2020. ÁPRILIS - SZEPTEMBER (6 HÓNAP)

- 6. eredmény: **Nemzetközi támogató hálózat** létrehozása és fejlesztése.

- ME1-ME4: **Négy multiplikációs rendezvény** Anconában (IT), Budapesten (HU), Koppenhágában (DK) és Bécsben (AT).

- M5: **Egy európai konferencia** Krakkóban (PL)

Ez az 1. Multilaterális felmérés a munkaprogram első eredménye, amely - együttesen a 2. jelentéssel – a kulcskompetenciák és a támogatás szükségességének alapelemzését képezi.

Ennek a jelentésnek az a **célja**, hogy képet kapjunk azokról a sikerekről és kihívásokról, amelyek a támogató hálózat és a lehetséges támogató szolgáltatások fejlesztésének alapját fogják képezni. A jelentés **célkitűzései** a következők:

- Az öt partnerországban az élethosszig tartó tanulás területén a nemzetközi projektmenedzsereknek nyújtott támogatások típusainak és módszereinek meghatározása.

- A nemzetközi projektmenedzserek elvárásainak ismertetése az őket foglalkoztató szervezetek felé annak érdekében, hogy sikeresen tudjanak megvalósítani nemzetközi együttműködések.

- A civil társadalmi szektor kihívásainak felvázolása a nemzetközi együttműködési projekteken.

- A nemzeti ügynökségek uniós együttműködési programjai által kínált információk, tudás, eszközök és egyéb támogatás területeinek meghatározása.

A jelentés egy általános elemzést tartalmaz és egy sor nemzeti felmérést mutat be a nemzetközi projektmenedzsmentek sikereiről és kihívásairól. Ezzel kapcsolatban olyan felméréseket nyújtunk, amelyek segítségével sikeres támogatási modelleket állíthatunk fel és megnézhetjük, mely ajánlatokat alkalmazzák átfogóbban vagy gyakrabban. Tisztázzuk azt is, hogy milyen kihívásokkal kell szembenéznie a projektvezetőknek és megkeresniük azokat a lehetőségeket, amelyekkel leküzdhetik őket.

Reméljük, hogy ez a sikerekről és kihívásokról szóló jelentés új ismereteket nyújthat, és ösztönzőleg hathat az európai civil társadalom más, az élethosszig tartó tanulóval foglalkozó szereplői számára ahhoz, hogy megerősítsék nemzetközi projektjeiket és európai együttműködési tevékenységüket.

# 1. Bevezetés a módszertanba

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

A kutatás célja a nemzetközi projektmenedzsment jó gyakorlatainak bemutatása, a sikerek és kihívások azonosítása, valamint az alapul szolgáló okok elemzése. Az adatok összeállításához kvalitatív, útmutatásokon alapuló szakértői interjúkat készítettünk, valamint készült egy felmérés az öt ország (Ausztria, Dánia, Magyarország, Olaszország és Lengyelország) civil szektorának projektvezetői és szervezeti vezetői körében.

Ez a jelentés bemutatja a felmérés általános eredményeit, valamint az interjúk elemzéseit és az országspecifikus felmérés eredményeit. Ezen a ponton először azt írjuk le, hogyan választottuk ki az interjúpartnereket és a felmérési mintát.

## 1.1 Kvalitatív interjúk

Az összes projektpartner bevonásával kidolgoztuk az interjúk lefolytatására vonatkozó iránymutatást (lásd a függelék). Az interjúk során feltett kérdések a civil társadalom területén szükséges kulcskompetenciákra, a nemzetközi projekt-együttműködésekre és igényekre, valamint az ehhez képest nyújtott támogatásokra összpontosítottak.

Érdekesek voltak a különböző célcsoportok interjúalanyainak nyilatkozatai, mivel feltételezték, hogy különböző nézőpontokat és igényeket fognak kifejezni. Az alábbi négy meghatározó csoportot különítettük el az interjúalanyok kiválasztásánál:

- A. Projektmenedzserek (azaz akik már dolgoznak vagy valaha dolgoztak nemzetközi projektmenedzserként a harmadik szektor felnőttképzési szervezeteiben), akiknek már van belső projektmenedzsment tapasztalatuk (legalább két nemzetközi projekt)
- B. Szervezeti vezetők (azaz vezetők és vezető testületek tagjai), akiknek már van tapasztalatuk a belső projektmenedzsmentben (legalább két nemzetközi projekt)
- C. Projektmenedzserek, akik nem jártasak a nemzetközi projektmenedzsmentben
- D. Szervezeti vezetők, akik nem jártasak a nemzetközi projektmenedzsmentben

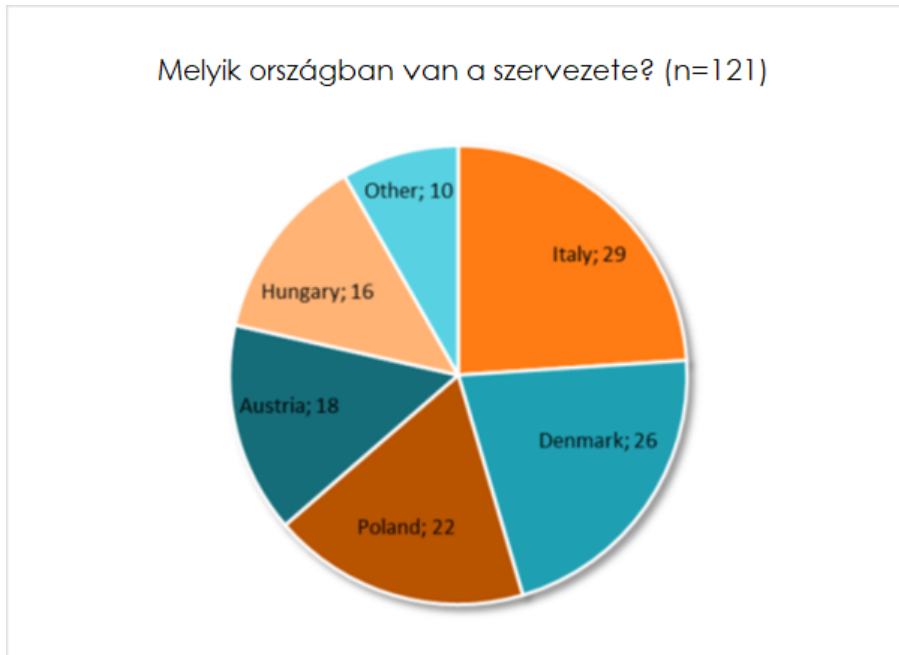
Összesen 66 interjú készült, amint az az egyes országok elemzéseiből látható. Ez az elemzés arra is részletesen kitér, hogy az interjúalanyok milyen szempontok alapján lettek kiválasztva és mely területekről jöttek.

## 1.2 Minta leírása

Összesen 200 ember vett részt az online felmérésben. Mivel közülük 79 nem felelt meg a kritériumoknak (felnőttoktatás, nem formális oktatás, civil társadalmi szervezet) vagy nem töltötte ki a kérdőívet, így 121 kérdőívet vettek be a végső elemzésbe, a feltett kérdésekre adott megfelelő válaszokkal.

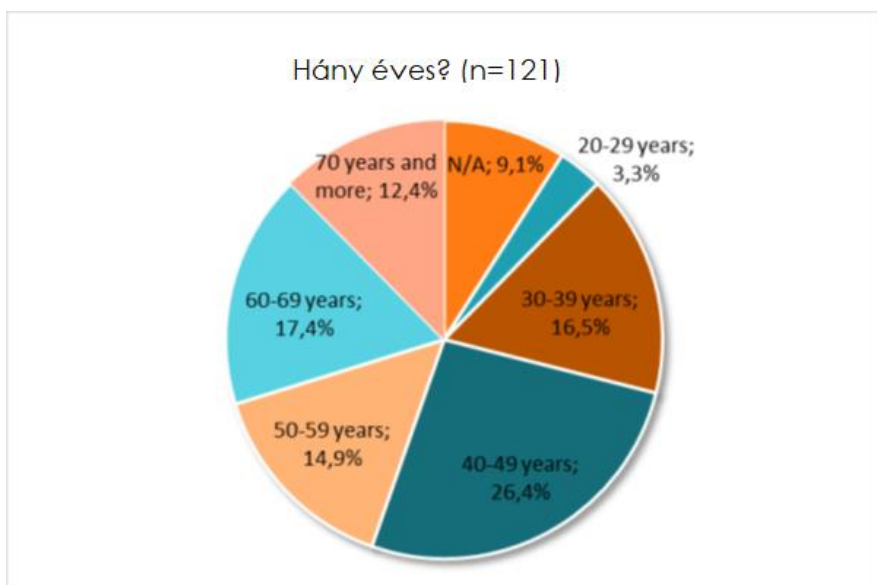
# I. Általános jellemzők

A válaszadók többsége (29 fő, a minta 24,0% -a) dolgozik Olaszországban, ezt követi Dánia (26 fő, 21,5%) és Lengyelország (22 fő, 18,2%) (lásd 1. ábra). 18 fő (14,9%) vett részt Ausztriában, míg Magyarországon 16 fő (13,2%) vett részt a felmérésben. 10 személy dolgozik más országban, mint Lettország (4), Finnország (2), Hollandia (1), Norvégia (1), Portugália (1) és Románia (1).



1. ábra: A válaszadók országok közötti megoszlása

A minta több mint fele nő (56,9%), míg a válaszadók 40,4% -a férfi. A többiek „egyéb” választ adtak a nemüket illetően. A mintában szereplő egyének mintegy fele 50 éves vagy annál idősebb. Csak 3,7% -a 20 és 29 év közöttiek száma. 13,8% 70 éves vagy idősebb (lásd 2. ábra).

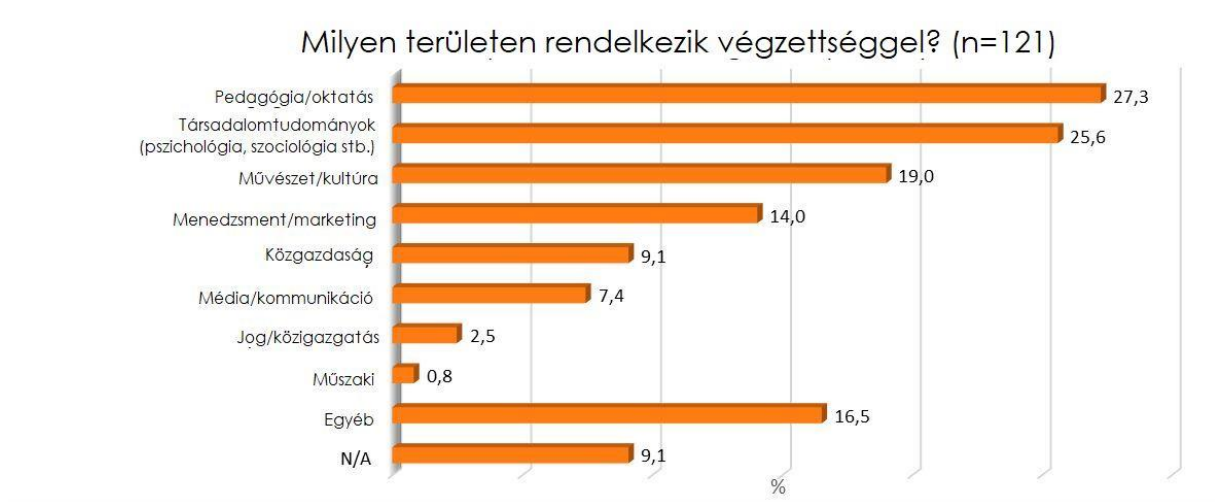


2. ábra: Korcsoportonkénti megoszlás



## II. Munkaterületek

Az interjúalanyok egynegyede (27,3%) rendelkezik a pedagógia / oktatás területén szerzett végzettséggel. 25,6%uk a társadalomtudományok területén végzett, míg 19,0%-nak van a művészet vagy a kultúra területén szerzett végzettsége.

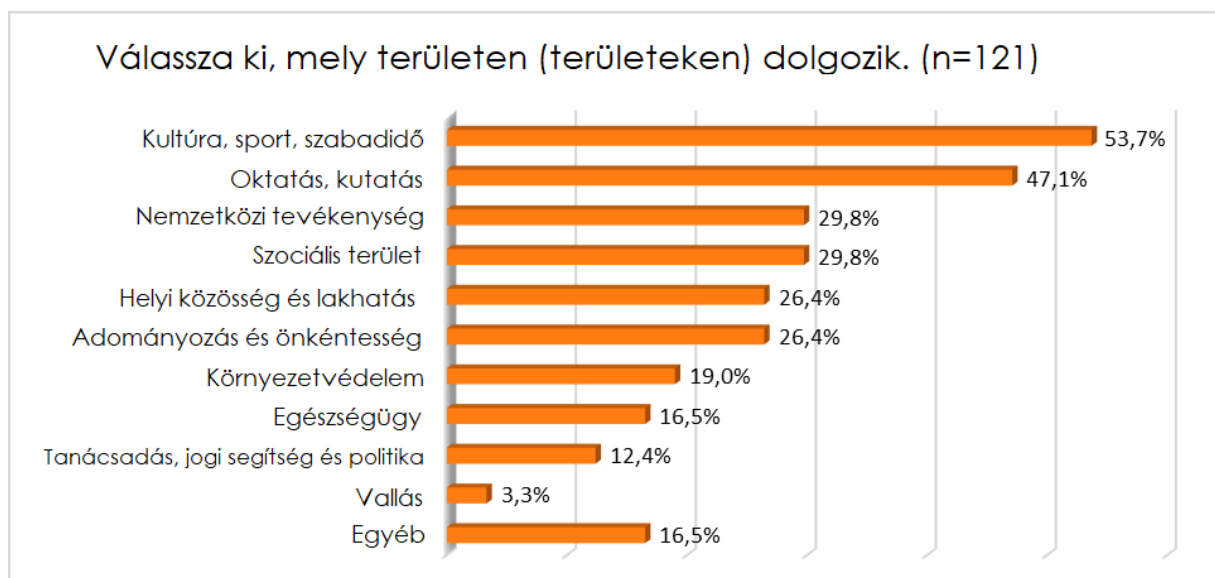


3. ábra: Végzettség szerinti megoszlás

A felnőttoktatás mellett néhány válaszadó más területeken is tevékenykedik: ifjúsági oktatás (35 fő, 28,9%), szakképzés (18 fő, 14,9%), iskolai oktatás (15 fő, 12,4%) és felsőoktatás (10 fő, 8,3%).

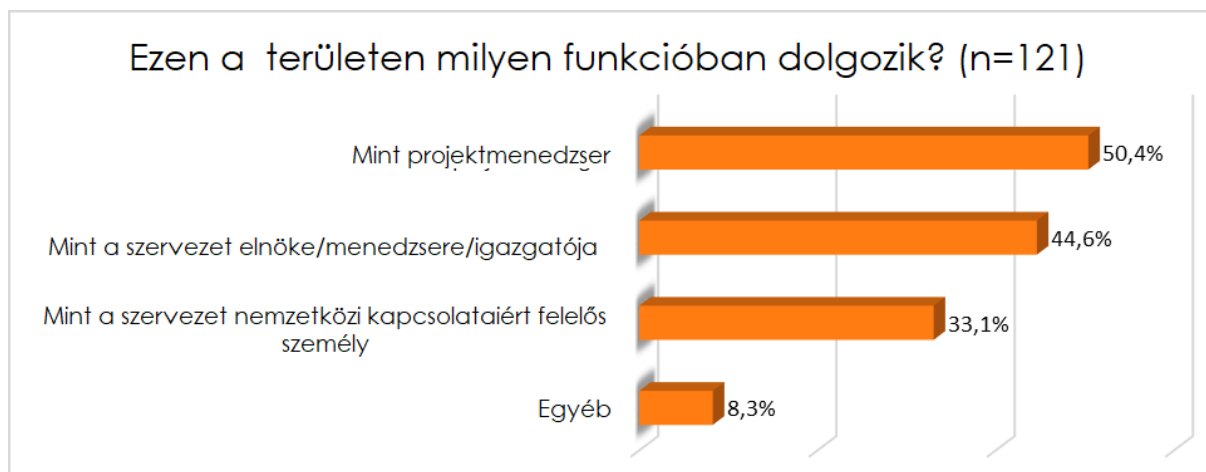
A válaszadók 85,1%-a tevékenykedik a non-formális és informális tanulás terén, 14,9% pedig a non-formális, informális és formális tanulás terén. 95,9% társadalmi szervezeteknél dolgozik, 4,1% pedig társadalmi szervezet és állami szervezet számára is.

A válaszadók több mint fele (65 fő, 53,7%) dolgozik a kultúra, a sport és a szabadidő területén, további 47,1% az oktatás és a kutatás területén. Az egész mintából 36 fő (29,8%) dolgozik nemzetközi vagy társadalmi ügyekben, 32 (26,4%) a közösségépítés és lakhatás vagy az adományozás és önkéntesség területén (lásd 4. ábra).



4. ábra: Munkaterületek tématerületeinek megoszlása

61 válaszadó (50,4%) dolgozik projektmenedzserként, 54 (44,6%) a szervezet igazgatójaként / vezetőjeként, illetve 40 (33,1%) nemzetközi együttműködésért felelős személyként (lásd 5. ábra). Ezen kívül önkéntesek, pénzügyi vezetők és menedzsment asszisztensek (10 fő, 9,2%) is részt vettek a felmérésben. A szervezetben betöltött szerepüktől függően különböző kérdésekre kellett választ adniuk a kérdőívben.

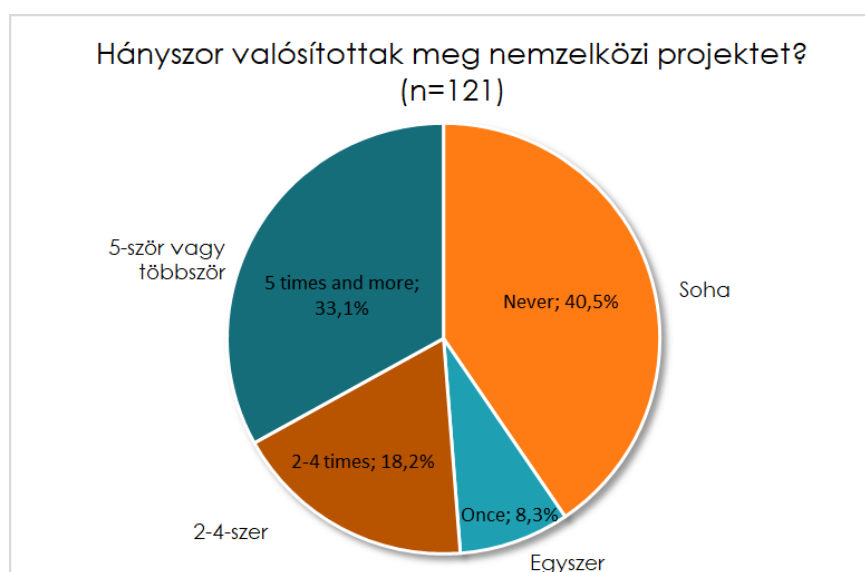


5. ábra: Funkciók megoszlása

### III. A projektjavaslatokkal kapcsolatos tapasztalatok

A válaszadók 71,1% -a korábban már igényelt támogatást ahhoz, hogy nemzetközi szinten együttműködjenek a saját tevékenységi területükön. Ezek közül 83,7% volt sikeres. Az összes válaszadó 8,3% -a eddig egy nemzetközi projektet hajtott végre, 18,2% -uk két-négy nemzetközi projektet és körülbelül egyharmaduk (33,1%) ötöt vagy még ennél is többet (lásd a 6. ábrát). A válaszadók 87,5% -a rendelkezik nemzetközi projektekből partneri tapasztalattal, 76,4% -uk koordinátorként.

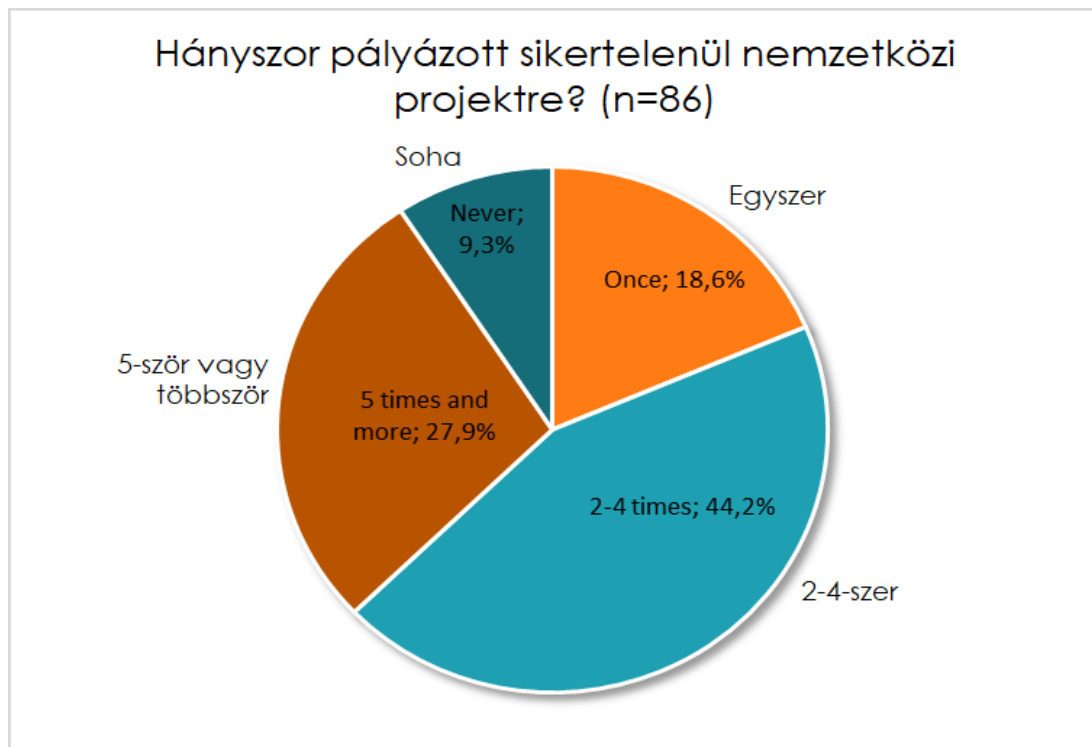
Ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek mintegy fele (51,2%) a fenti meghatározás szerint tapasztaltnak minősül, míg a másik fele (48,8%) eléggé tapasztalatlan a nemzetközi projektek terén.



6. ábra: Nemzetközi projektek megvalósításának gyakorisága

A nemzetközi együttműködésre pályázó válaszadók 90,7% -már pályázott sikertelenül is. 18,6% egyszer pályázott sikertelenül nemzetközi projektekre, 44,2%-uk kettő-négy alkalommal, 27,9%-uk pedig 5-ször vagy többször (lásd 2. ábra).

76,9% (n = 78) az alacsony értékelési pontszámokat jelölte meg az elutasítás okaként. A válaszadók 46,2%-ának pályázatát pozitívan értékelték, de várólistára helyezték őket. Végül, a költségvetés volt túl alacsony projektjeik támogatására. A válaszadók 1,3% -a esetében a pályázó szervezet visszalépése volt az ok, 8,3%-uk pedig egyéb okot jelölt meg a sikertelenség okaként (lásd az országjelentéseket).



7. ábra: Sikertelen pályázás gyakorisága

Azok közül a 35 válaszadó közül, akik nemzetközi együttműködési projektek finanszírozására soha nem pályáztak, 30 (85,7%) érdeklődött a nemzetközi együttműködések iránt.

A szervezetben betöltött szerepüktől függően (lásd 5. ábra) a válaszadóknak különböző kérdésekre kellett választ adniuk. A következőkben a motiváció és a támogatás témakörét két különböző szinten vizsgáljuk: az első rész a projekteket végző projektmenedzserek szemszögéből vizsgálja a projekteket, míg a második rész a vezetők és a nemzetközi együttműködésért felelős személyek szemszögéből.

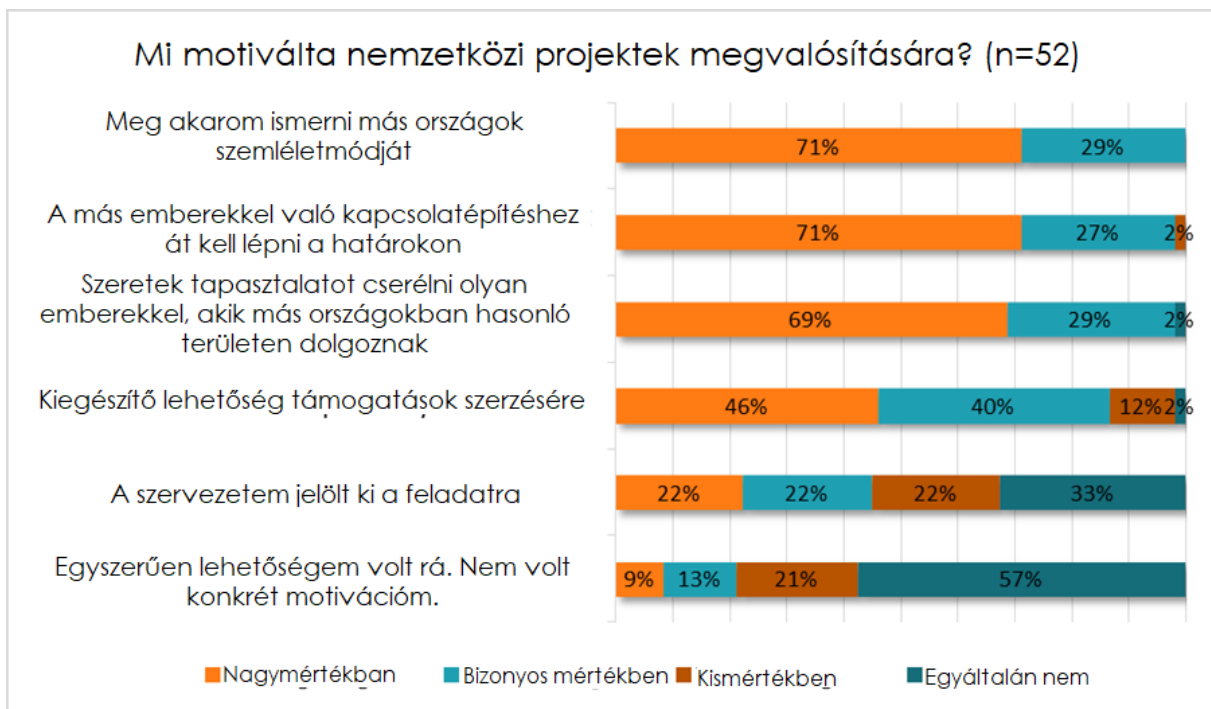
## 2. Jó gyakorlatok bemutatása

### 2.1 Az online felmérés országonkénti eredményei

Aron Weigl és Tanja Nagel, EDUCULT

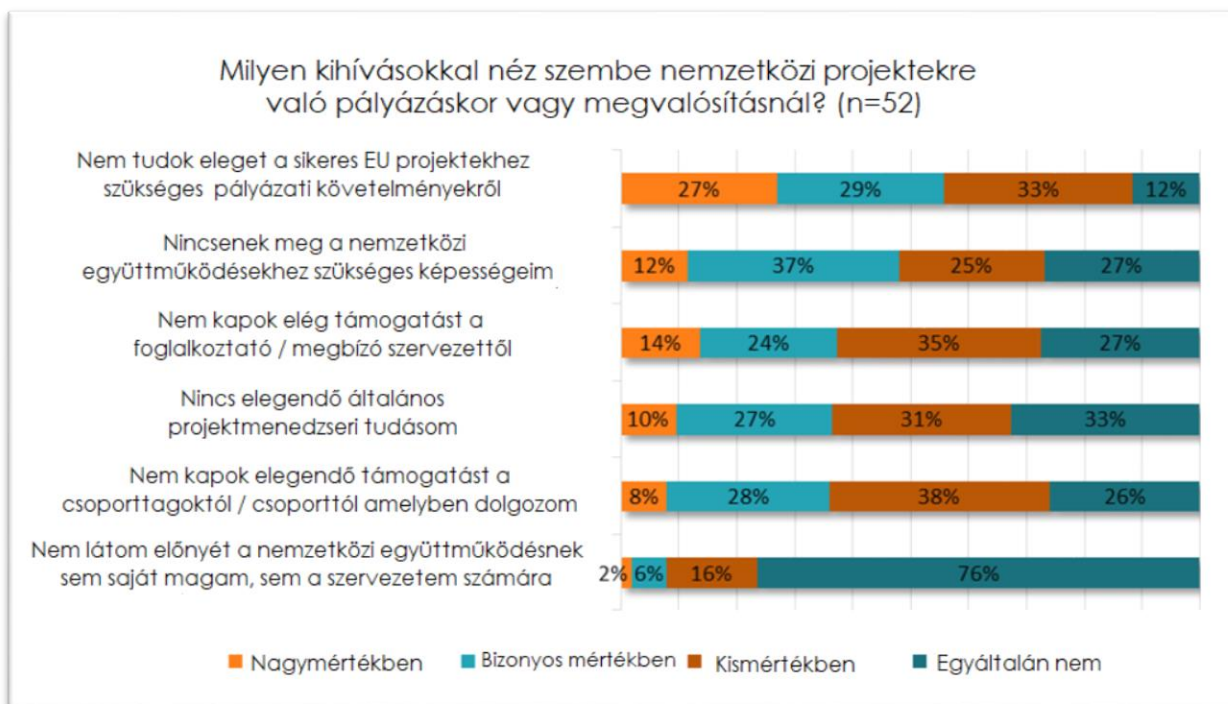
#### I. Motiváció és támogatás a projektvezetők szemszögéből

A 8. ábra azt mutatja, hogy mi motiválja az interjúkészített projektmenedzsereket nemzetközi projektek végrehajtására. Különösen fontosak az olyan szempontok, mint a kölcsönös tanulás, a hálózatépítés és a nemzetközi csere. De a kiegészítő finanszírozás megszerzésének lehetősége szintén motiváló tényező szinte mindenkinek (legalábbis bizonyos mértékig).



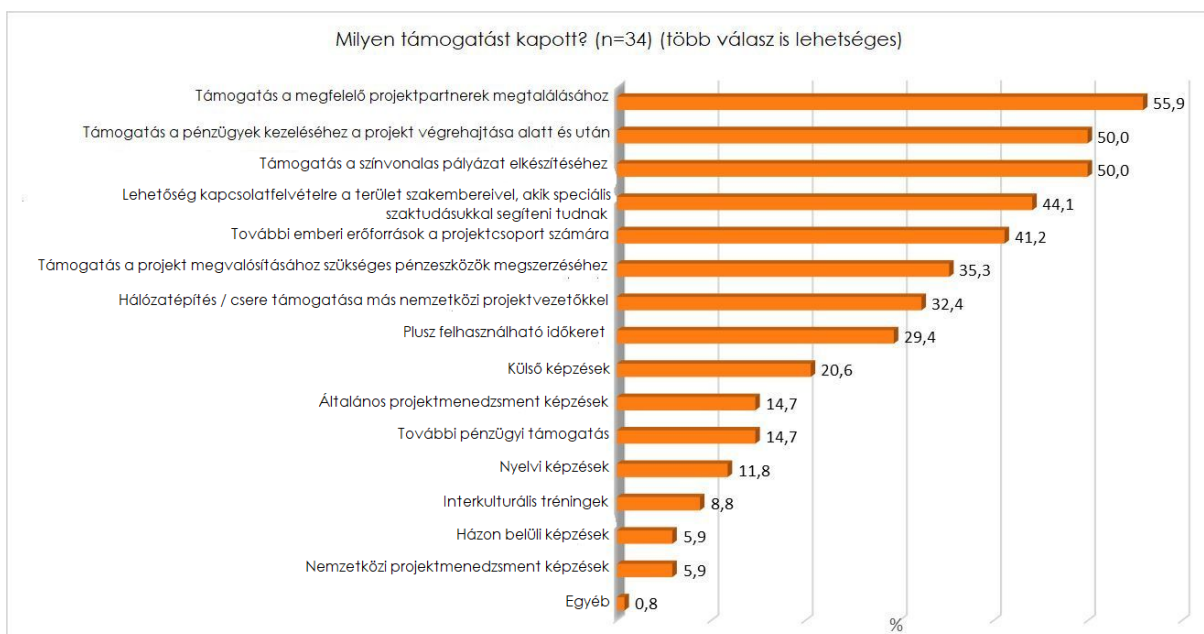
8. ábra: A nemzetközi projektek motivációi

Amikor a projektmenedzsereket azokról a kihívásokról kérdezték, amelyekkel a pályázatok benyújtásakor szembesülnek, a megkérdezettek 88% -nyilatkozott úgy különböző mértékben, hogy túl keveset tudnak a sikeres EU-programokhoz szükséges követelményekről. A nemzetközi együttműködés területén kihívásnak tekintették még a kompetencia saját szervezetük támogatásának hiányát (lásd a 9. ábrát).



10. ábra: A nemzetközi projektek kihívásai

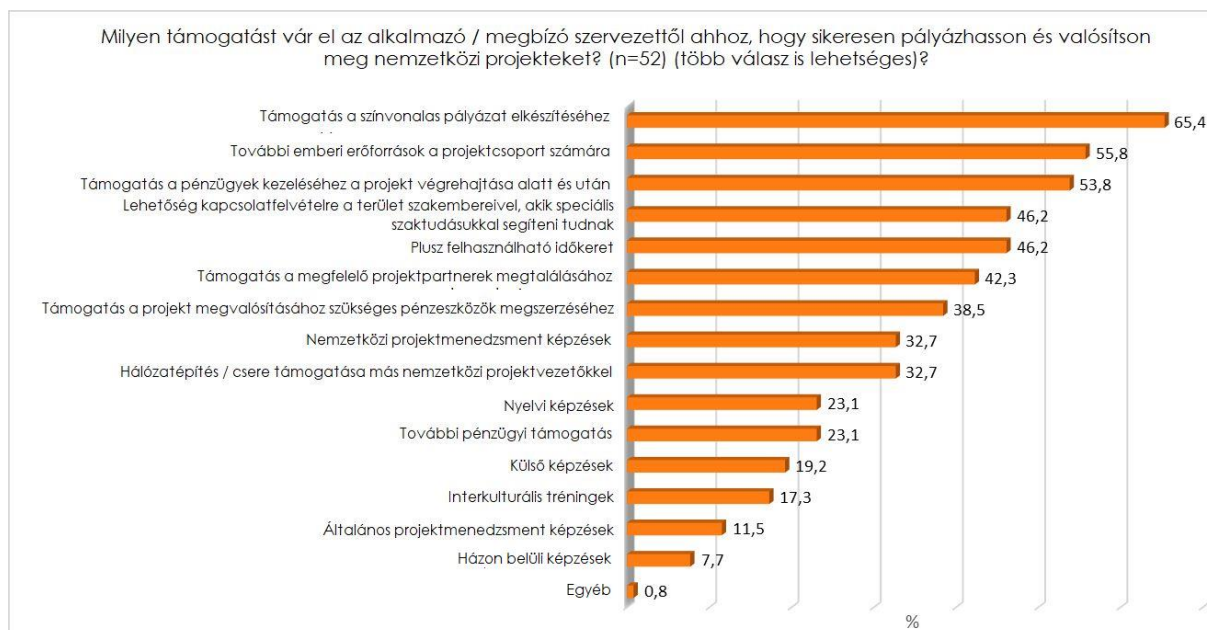
A megkérdezett projektmenedzserek 65,4%-a (34 személy) válaszolt úgy, hogy kapott támogatást saját szervezetétől arra, hogy nemzetközi projektekre pályázzon és valósítsa meg. Több mint fele a válaszolóknak támogatást kapott a megfelelő projektpartnerek keresésében is (lásd 10. ábra). Mindegyik esetben 50% kapott támogatást pénzügyi kérdésekben vagy színvonalas pályázatok elkészítésében. A tanfolyamok a lista alján kaptak csak helyet.



9. ábra: A projektmenedzserek kapott támogatásai

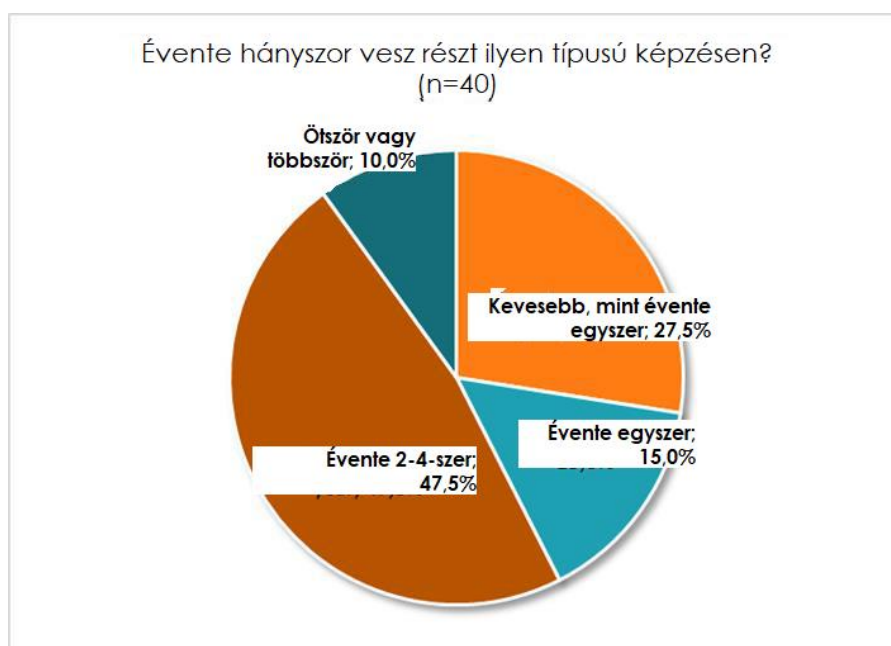
A projektvezetőktől azt is megkérdezték, hogy milyen támogatást várnának el szervezetüktől (lásd 11. ábra). A leggyakrabban (65,4%) a színvonalas pályázatok elkészítésében igényelné a támogatást. 55,8%-uk további emberi erőforrásokat szeretne bevonni a projekt csapatba. A válaszadók

32,7%-uk szeretne továbbképzéseken részt venni a nemzetközi projektmenedzsment területén, amelyet csak 5,9% (lásd a 10. ábrát) kap meg.



11. ábra: A projektmenedzsment elvárt támogatásai

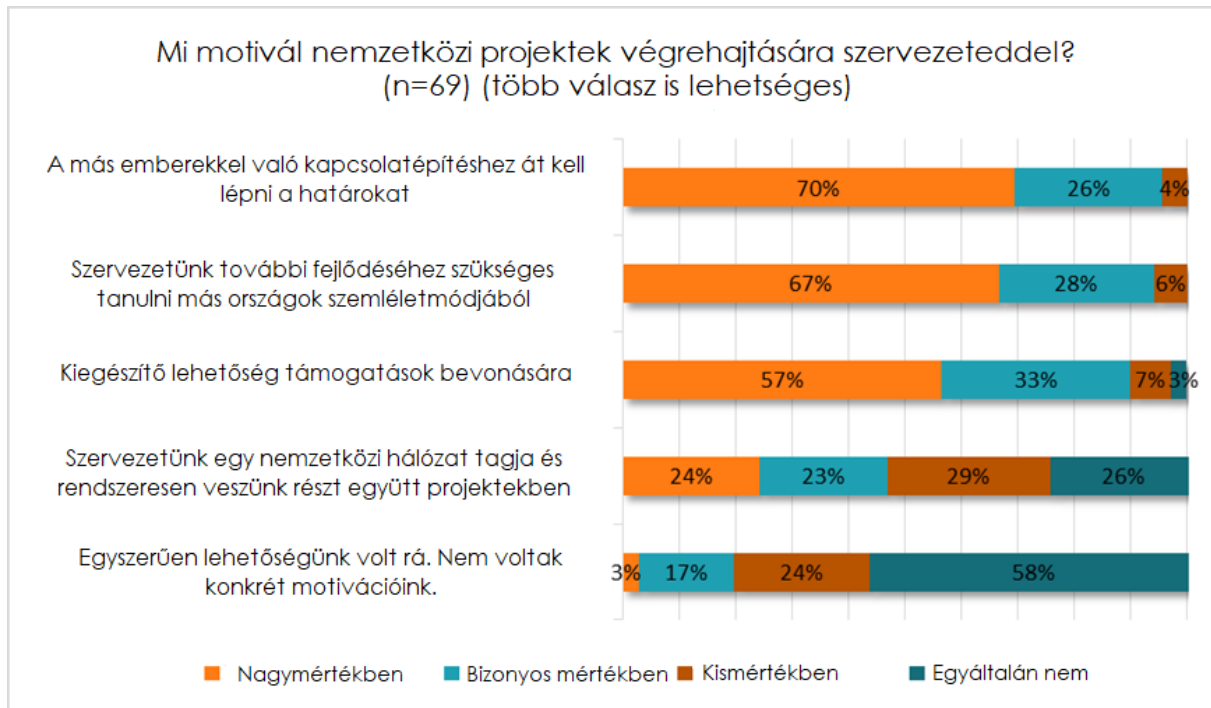
A megkérdezett projektmenedzsment 76,9%-a (40 személy) használ fel oktatás kínálta lehetőségeket saját kompetenciájuk kiterjesztésére. 85%-uk közül, akik nemrégiben vettek részt képzésen vagy műhelymunkán, 80%-uk konferencián vagy szimpóziumon, 50%-uk webináron és 22,5%-uk munkahelyi tapasztalatcserén vett részt. Figyelemre méltó, hogy a válaszadók nagy része (47,5%, lásd a 12. ábrát) évente 2–4 alkalommal vesz részt ilyen képzési alkalmakon, 10,0% még ennél is többször, évente ötször vagy gyakrabban.



12. ábra: Képzéseken való részvétel gyakorisága

## II. Motiváció és támogatás a menedzsment szempontjából

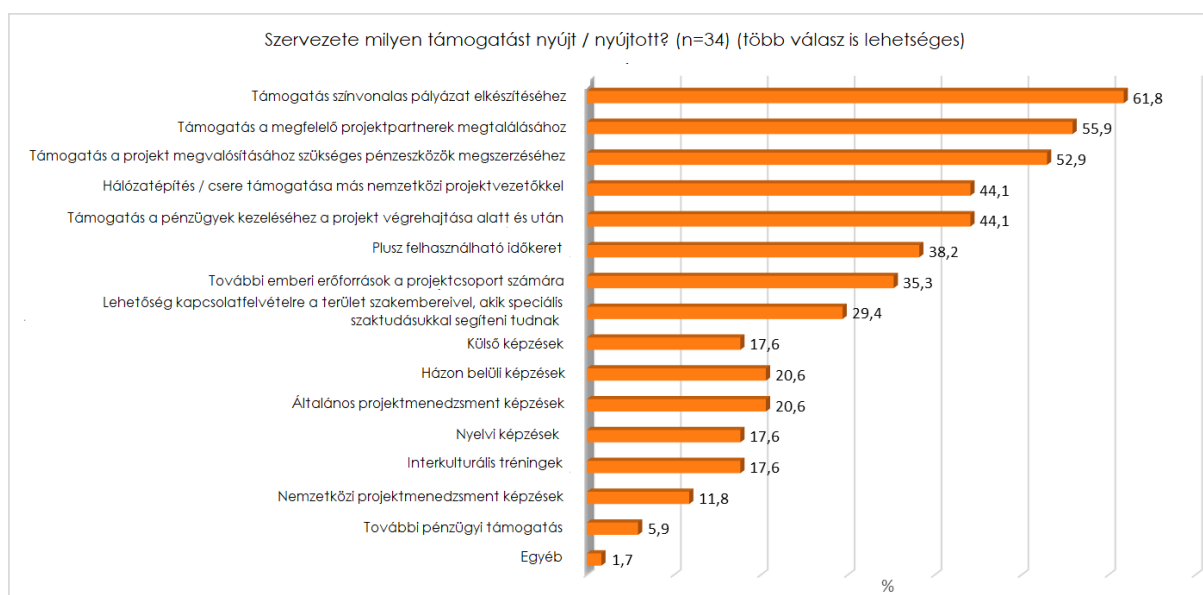
A nemzetközi projektek végrehajtásának motivációját a menedzsment szintjén is vizsgáltuk (lásd 13. ábra). A vezetői szint, azaz az igazgatók, vezetők vagy a nemzetközi együttműködésért felelős személyek számára a hálózatépítés mellett fontos ösztönző tényező a szervezet további fejlesztése és a további finanszírozás megszerzésének lehetősége.



13. ábra: A vezetők motivációi

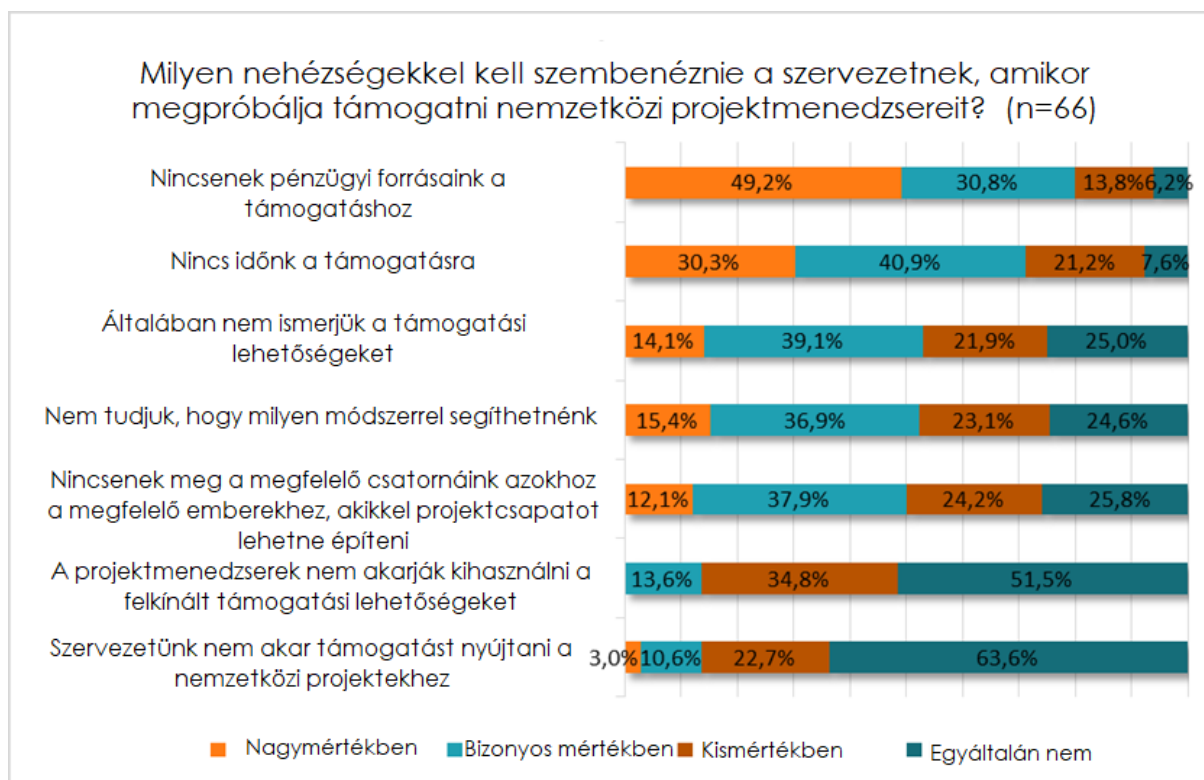
A menedzsment szinten a válaszadóknak csak a fele (34 személy) mondta azt, hogy szervezetük támogatást nyújt azoknak a projektmenedzsereknek, akik pályáznak vagy részt vesznek nemzetközi projektekben. Különösen gyakran (61,8%) biztosítanak és biztosítottak támogatást színvonalas pályázatok megírásához. 55,9%-uk szerint szervezetük támogatást nyújt a megfelelő projektpartnerek keresésében, 52,9%-uk pedig kiegészítő finanszírozási lehetőségek megszerzésében nyújt segítséget a projekt megvalósításához. Kiegészítő munkaerő formájában történő támogatást, amelyet a megkérdezett projektmenedzserek több mint fele igényel, a megkérdezett személyek 35,3% -a kínál vezetési szinten. A külső és belső képzés szintén alacsonyan prioritást kap a menedzsment szint listáján.





14. ábra: A szervezetek által nyújtott támogatások

A menedzsment szintjén a pénz és az idő a legnagyobb kihívás amikor arról van szó, hogyan támogassák projektmenedzsereiket (lásd 15. ábra). A válaszadók mindössze 6,2% -a nyilatkozott úgy, hogy szerintük a pénzügyi források nem jelentenek problémát. Az időhiány csak 7,6%-uk számára nem jelent kihívást. Ugyanakkor megemlítik a lehetőségekkel és módszerekkel kapcsolatos ismeretek hiányát, valamint a projektcsoportok összeállításához szükséges megfelelő emberek megtalálásának nehézségeit.. A válaszadók körülbelül fele állította, hogy ez némileg vagy nagymértékben igaz.



15. ábra: A szervezet által nyújtott támogatások kihívásai



## 2.2 Lengyel jelentés a sikerekről és kihívásokról

Agnieszka Dadak és Jerzy Kraus, FAIE

### I. A mintavétel leírása

#### Az online felmérés disszeminációja

Az online kutatást Lengyelországban 2019. január – március közötti időszakban folytatták le. A tizenhárom interjúra 2019. márciusa és áprilisa között került sor.

Az online felmérésben való részvételre vonatkozó meghívást a FAIE weboldalán tették közzé. Szintén közzétették azokat a cikkeket, amelyek a kutatásban való részvételre hívtak fel:

- az „ngo.pl” internetes portálon (a civil szektorhoz kapcsolódó személyek számára),
- az EPALE platformon (ez egy európai, többnyelvű, nyílt tagsággal rendelkező közösség felnőttoktatással foglalkozó szakemberek részére, beleértve a felnőttoktatókat, trénereket, tanácsadókat, kutatókat, akadémikusokat valamint politikai döntéshozókat, akiket az Erasmus + program finanszíroz)
- az „eurodesk.pl” internetes portálon (az Eurodesk egy európai hálózat, amely támogatja az ifjúságot és az ifjúsági munkavállalókat).

Ezen kívül rendszeresen meghívókat tettek közzé a FAIE Facebook oldalán (FB) és két másik FB oldalon, amelyet a FAIE működtet („Legyünk aktívak!” és „MyEU portál”), valamint egyes NGO-kat támogató szervezetek weboldalain és FB oldalain (az OWES weboldala és FB oldala - Társadalomgazdasági Támogatás Központ Bielsko Bialaában, a katowicei NGO-központ FB oldala).

A FAIE csapata többek között az ebben az időszokban szervezett találkozókra és képzéseken nyújtott tájékoztatást a kutatásról, többek között az Eurodesk hálózat éves találkozóján. Ezenkívül több mint 200, a kutatásban való részvételre szóló személyes e-mailt küldtek ki a FAIE-levelezőlistáján. Valamint több mint 400 e-mailt a KA1 és a KA2 Erasmus + pályázóknak és résztvevőknek (mivel a pályázók listáját a Lengyel Nemzeti Ügynökség közzétette), úgyszintén a Kreatív Európa és az Európa a Civilekért programok egyes kedvezményezettjeinek.

Az online kutatás meghívóinak végén, a kérdőív kitöltése után feltettek egy olyan kérdést, hogy érdeklődnek-e a projekt iránt és szeretnének-e közvetlenül tájékoztatást kapni a projektről. 14 személy írt vissza s mindegyiket meghívták, hogy vegyenek részt az interjúkon. Hét közülük igenlő választ adott. A másik 5 interjúalanyt meghívták a FAIE-hálózatába. Az összes interjú telefoninterjú volt.

#### A felmérés válaszadói és az interjúalanyok

22 olyan, az online felmérésben résztvevő válaszadó volt, akik Lengyelországban működtek, és akik megfeleltek a kutatás közvetlen célcsoportjának (azaz a civil társadalom informális és nem formális felnőttképzési területén dolgoztak). Több nő (63,6%), mint férfi (18,2%) vett részt az online kutatásban. A válaszadók többsége a 40–49 éves korosztályt képviselte (31,8%), majd a 30–39 éves (18,2%), az 50–59 és 60–69 éves (3,6%), valamint a 20–29 éves (4,5%) korosztály következett. A válaszadók 18,2%-a

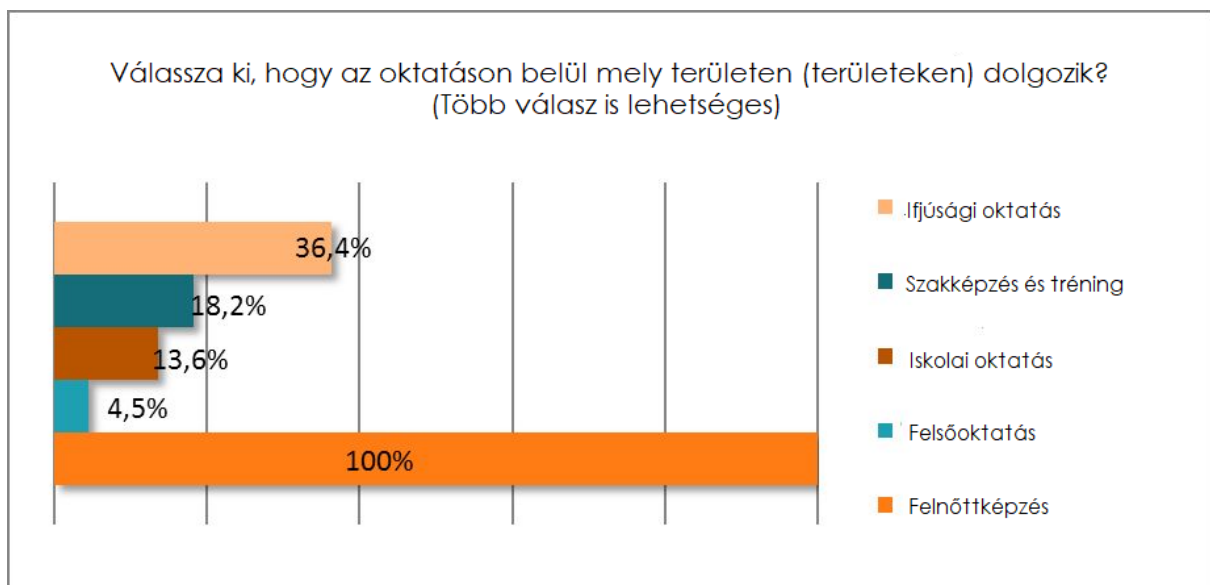
nem válaszolt erre a kérdésre. Ami a végzettséget illeti, a válaszadók többsége a menedzsment / marketing oktatás területén végzett (22,7%), majd ezt követte a gazdaság és társadalomtudomány (pszichológia, szociológia stb.), művészet / kultúra területén és egyéb területen (mindkettő 18,2%). A legkisebb csoportot azok képezték, akik a pedagógia / oktatás területén végeztek (19,1%). Nem volt olyan válaszadó, aki a jog / közigazgatás, a média / kommunikáció vagy mérnöki szakterületén végzett volna. Néhány válaszadó (18,2%) nem válaszolt a személyes kérdésekre.

Az interjúalanyok közül 9 nő és 4 férfi volt. Legtöbbjük a 30–49 éves korosztályt képviselte. Három válaszadó volt időskorú és 2 válaszadó kisvárosból származott.

## II. Jó gyakorlatok a nemzetközi projektmenedzsment területén Lengyelországban

### a) Munkaterületek

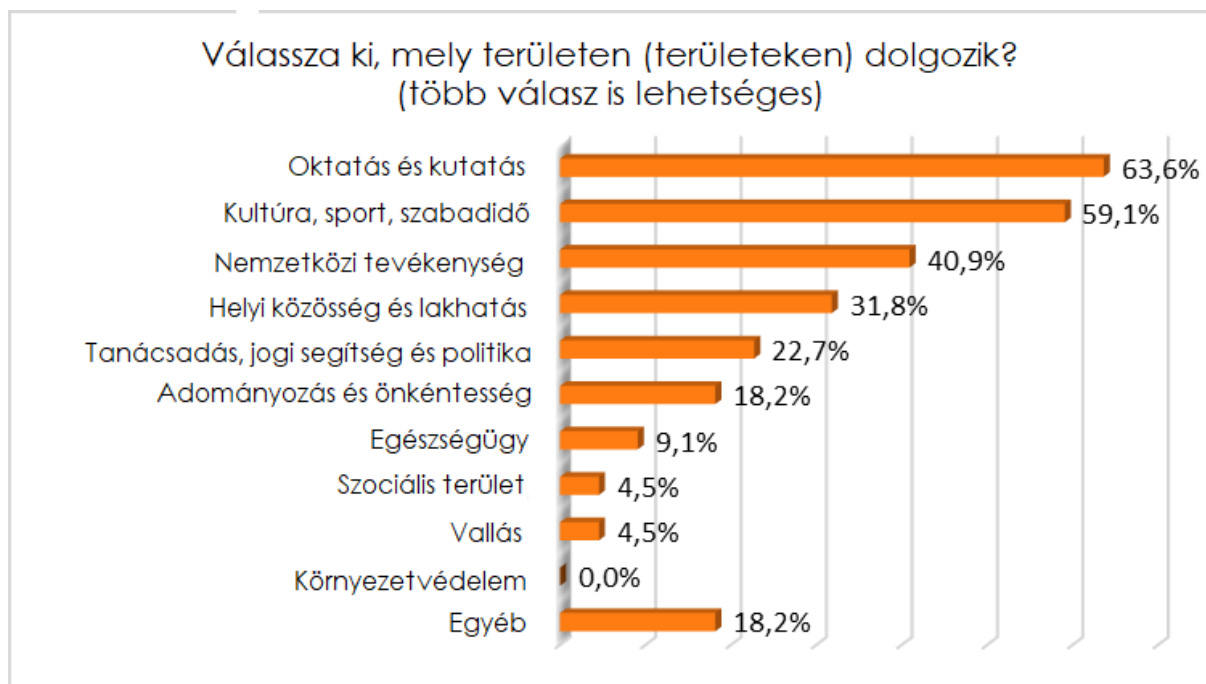
Ami az oktatáson belüli általános munkaterületet (területeket) illeti, az összes online felmérésben résztvevő válaszadó felnőttképzés területén dolgozott. Ezenkívül a válaszadók az ifjúsági oktatás (36,4%), a szakképzés (18,2%), az iskolai oktatás (13,6%) és a felsőoktatás (4,5%) területén is dolgoztak.



16. ábra: Válaszadók oktatási területei; PL

A nem formális / informális tanulást mint oktatási ágazatot az online kérdőíves válaszadók 95,5%-a, a nem formális / informális és formális tanulást a válaszadók 4,5% -a nyilatkozta.

A **tematikus munkaterületeket** illetően a válaszok nagyon változatosak voltak. A válaszadók több mint fele az oktatás és kutatás (63,6%), valamint a kultúra, a sport és a szabadidő (59,1%) területén dolgozott. 40,9%-uk nyilatkozott úgy, hogy fő tevékenységi területe a nemzetközi tevékenység, ezt követte a helyi közösség és a lakhatás (31,8%), a tanácsadás, a jogi segítségnyújtás és a politika (22,7%) valamint az adományozás és az önkéntesség (18,2%). A legkisebb mértékben az egészségügyet (9,1%), a vallást és a szociális területeket (mindkettő 4,5%) képviselték. A környezetvédelem területén nem dolgoztak válaszadók. A válaszadók 18,2% -a választotta az „egyéb” lehetőséget és a következő tevékenységi területeket nevezték meg: tánc és előadások; társadalmi és kulturális befogadás a kulturális projektekben való részvétel révén; a fogyatékosokkal élő személyek, környezetük, a társadalmi befogadás támogatása és az akadálymentesség előmozdítása.



17. ábra: A munka tématerületei; PL

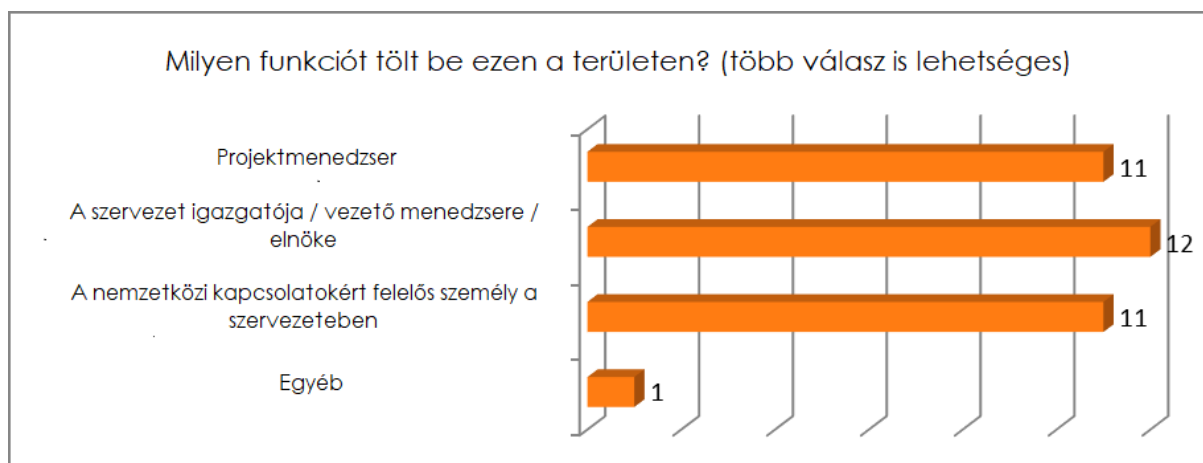
Az interjúalanyok munkaterületei meglehetősen változatos képet mutattak a civil szervezetek nem formális felnőttképzési ágazatán belül. Az általuk képviselt szervezeteket az alábbiakban ismertetjük:

A csoport	B csoport	C csoport	D csoport
Egy egyesület - női vezetők / nők elleni erőszak / diszkrimináció / hatalommal való visszaélés	Egyesület - ökológiai oktatás, a helyi társadalom aktiválása, oktatás a kultúra által	Alapítvány - oktatás, egész életen át tartó tanulás	Alapítvány - a szociális gazdaság és a vállalkozói szellem támogatása
Egy alapítvány - ifjúsági munka, vállalkozás, fiatal vállalkozók támogatása, gyakorlati tanulás	Oktatási Központ - oktatás, különösen az új technológiák használata az oktatásban	Alapítvány - oktatás, egész életen át tartó tanulás	Egyesület - polgári oktatás, jogi oktatás, kulturális oktatás kulturális csereprogramokon keresztül
Harmadik Korosztály Egyeteme - nem-formális oktatás szépkorúaknak	Egyesület - kultúra, kulturális örökség (fonás)	Egyesület - ifjúsági oktatás; oktatás a fenntartható fejlődés területén	Alapítvány - oktatás terápián keresztül, amely az állatokkal való érintkezést használja; generációk közötti integráció
Egy alapítvány - oktatás / civil társadalom fejlesztése			

Az oktatáson belül a jelenlegi munkaterületről feltett kérdésre minden válaszadó - mind az online kérdőívekben, mind az interjúk során egyaránt - kijelentette, hogy civil társadalmi szervezetnél dolgozik.

## b) Betöltött funkciók

A civil szervezeten belül betöltött funkcióval kapcsolatban - több választ is megengedve - az online felmérés válaszadóinak 50,0% nyilatkozott úgy, hogy -a nemzetközi együttműködésért felelős funkciót tölt be a szervezeten belül, 50,0%-uk projektmenedzserként és 54,5%-uk a szervezet igazgatójaként, ügyvezető igazgatójaként vagy elnökeként. Ez azt jelzi, hogy a válaszadók különféle funkciókat töltöttek be azokban a szervezetekben amelyekben dolgoztak, gyakran voltak az irányító testületek tagjai és ugyanakkor a nemzetközi projekt menedzserei is.



18. ábra: Betöltött funkciók; PL

Ezt a tendenciát az interjúk is megerősítették. Az interjúalanyok munkahelyi státusát és a szervezetükben betöltött szerepüket illetően meglehetősen gyakori volt, hogy a válaszadók több szerepet is betöltöttek szervezetükben a feladatok jelenlegi megoszlásától függően (projektmenedzser / oktató / adminisztrátor / kulturális animáció / igazgatósági tag). A szervezetnél eltöltött idő 2-10 év volt; A civil szektorban szerzett munkatapasztalat pedig 2-16 év. A válaszadók szakmai háttere nagyon változatos volt, gyakran több, mint egy terület (társadalomtudományok + gazdaság / menedzsment többször is).

## c) A nemzetközi projektmenedzsment tapasztalata

Ami a válaszadóknak a társfinanszírozás iránti kérelmével és a nemzetközi projektek megvalósításával kapcsolatos tapasztalatait illeti, az online felmérés válaszadóinak túlnyomó többsége már igényelt pénzügyi támogatást a területén a nemzetközi szintű munkához - 81,8% (csak 18,2% válaszolt nemmel). A jelentkezők többsége (77,3%) sikeres volt (4,5% válaszolt nemmel, 18,2% nem adott választ). Arra a kérdésre, hogy hányszor valósítottak meg nemzetközi projektet, a válaszadók 45,5% -a válaszolta azt, hogy legalább ötször, 22,7%-uk 2-4 alkalommal és 9,1% válaszolta azt, hogy egyszer.



20. ábra: A korábban már pályázók aránya; PL

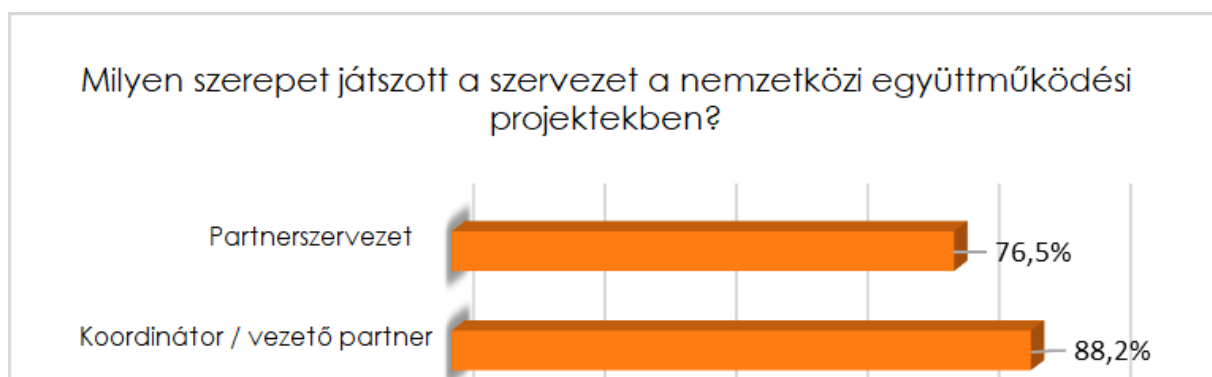
A válaszadók szervezetének a nemzetközi projektek végrehajtásában játszott szerepét illetően 88,2%-uk volt koordinátor / vezető partner, 76,5%-uk pedig csak partnerként vett részt a projektekben. Mivel erre a kérdésre több választ is meg lehetett adni, a válaszok arra utalnak, hogy a válaszadók által képviselt civil társadalmi szervezetek némelyike mind projektpartnerként, mind koordinátorként tapasztalattal rendelkezik a nemzetközi projektek terén.



19. ábra: A pályázás gyakorisága; PL

Arra a kérdésre, hogy az interjúalany vagy az általa képviselt szervezet hány alkalommal pályázott és milyen gyakran valósított meg nemzetközi együttműködési projekteket, a következő válaszokat adták:

- Pályázás: a néhánytól a körülbelül 100-ig;
- Megvalósítás: 8 - 25-ször (az A és B csoport rendelkezett tapasztalattal);



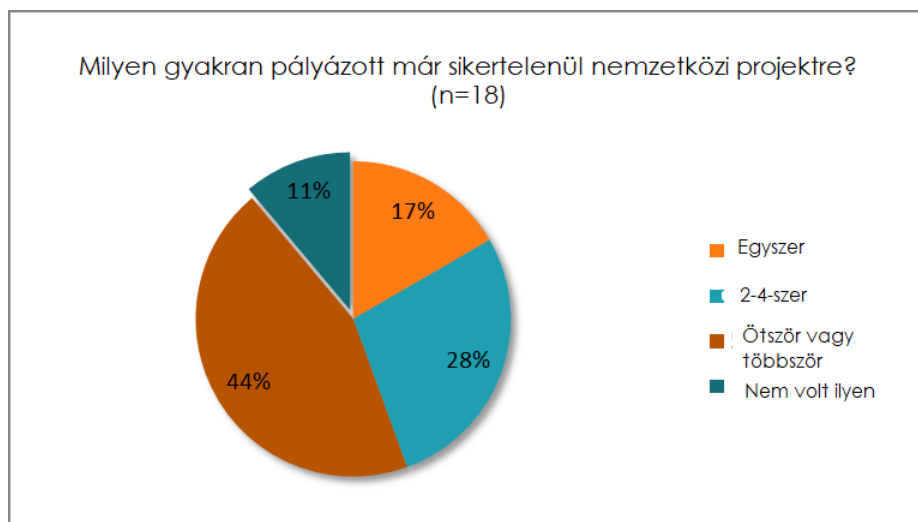
21. ábra: A szervezetek szerepe a nemzetközi projekteken; PL

Az interjúalanyok a civil társadalmi szervezetek számára rendelkezésre álló programokra pályáztak vagy valósítottak meg projekteket, mint például az Erasmus + és a korábbi programok (Grundtvig, Comenius); Kreatív Európa, RITA, Európa a Polgárokért, Visegrádi Alap, Horizont, Norvégiai Alap, eurorégiók, határokon átnyúló programok,...

Az interjúalanyok által megpályázott vagy megvalósított nemzetközi projektek fő témái nagyon változatosak voltak. Többek között: zenei nevelés, új technológiák alkalmazása az oktatásban, méhészet (apikultúra), iskolák együttműködése, vállalkozások együttműködése, újságírás, néprajzi kutatás, kiállítások, workshopok, együttműködés önkéntesekkel, nemek közötti egyenlőség, nők aktiválása, ifjúság, idősorúak, egyéni fejlődés, ökológia, fenntartható fejlődés, vállalkozói tevékenység, aktív állampolgárság, gyakorlati tanulás, együttműködés a médiával...

Az interjúk során megerősítést nyert, hogy a tapasztalatokkal rendelkező csoportok mind projektpartneri, mind pedig projektvezető tapasztalatokra szert tettek (azaz a tapasztalt nemzetközi projektmenedzserek - A csoport és a nemzetközi együttműködésben tapasztalt civil szervezetek tagjai - B csoport). A válaszadóktól azt is megkérdezték, hogy hány olyan nemzetközi projekt-pályázatot adtak be, ahol projektvezetők voltak. De sokkal több volt az, ahol projekt partnerekként szerepeltek.

Arra a kérdésre, hogy a nemzetközi projektek társfinanszírozására irányuló pályázatuk hányszor nem volt sikertelen, az online felmérésben résztvevők többsége, akik már pályáztak az „ötször vagy annál többet” (44,4%) választ adták meg, 27,8% pedig 2-4-szer volt sikertelen. Két személy válaszolta azt, hogy nem volt sikertelen pályázata. A sikertelen pályázatok okaként a válaszadók többsége, akik már sikertelenül pályáztak, azt adták meg, hogy az elért pontszám nem volt elég magas (81,3%). 68,8% a választ úgy, hogy „a pozitívan értékelt pályázatot felvették a várólistára és a végén túl kevés volt a költségvetés ahhoz, hogy finanszírozni lehessen”, 6,3% pedig azt válaszolta, hogy „az alkalmazott szervezet lemondott a projekt megvalósításáról” (több válasz is lehetséges volt). A válaszadók közül három nevezett meg más okokat, például „hülyék voltak az értékelők”, „a partnerszervezet nem értette meg a program célját” és „nem tudom”.



22. ábra: Sikertelen pályázatok gyakorisága; PL

Az érdekelt felek által megnevezett sikertelen kérelmeknek még néhány lehetséges oka volt, többek között:

- Erős verseny;
- Túl kevés pénz;

- Nem eléggé kidolgozott pályázat / alacsony színvonal;
- Az értékelési szabályok nem voltak egyértelműek / az értékelő szakértők „rejtett szempontjai”;
- Olyan szakértők értékelése, akik nem értették meg a projekt ötletét / alulértékelték a projektötletet (innovatív koncepciók);
- A prioritásokat figyelmen kívül hagyása;
- „Nem megfelelő cím” választása az ötlethez.

A tapasztalt és a tapasztalatlan projekt megvalósítók közötti válaszok kismértékű különbségét mutattak, amennyiben a tapasztaltak több lehetséges indokot soroltak fel. Ez a csoport jobban tudatában van annak a ténynek, hogy néha még a jó pályázatokat sem részesítik társfinanszírozásban, és ez nem ok arra, hogy elbátortalanodjunk.

Azok a válaszadók, akik még nem pályáztak nemzetközi projektfinanszírozásra és mégis válaszoltak a „Szeretne nemzetközi tevékenységet folytatni a saját tevékenységi területén?” kérdésre, azok mind igennel válaszoltak.

#### d) A nemzetközi együttműködés motivációja

A nemzetközi projektmenedzserként dolgozó személyeket megkérdezték a motivációjukról. Ami a nemzetközi projektek végrehajtásának motivációját illeti, az online felmérésben résztvevők nagy része nagymértékben egyetértett azzal a válasszal, hogy „Szeretnék kapcsolatba lépni határon túli más emberekkel” (89%) és „Szeretnék tapasztalatot cserélni a más országokban hasonló területen dolgozókkal” (88%). 78%-uk nagymértékben egyetért a „Tanulni akarok más országok szemléletmódjából” állítással, 67%-uk pedig azzal, hogy „Ez további lehetőség forrásbevonásra”. A válaszadók többsége nemmel válaszolt arra az állításra, miszerint a nemzetközi együttműködésre ne lett volna konkrét motivációjuk (a „kismértékben” / „egyáltalán nem” válaszok 78%-ot tettek ki). A válaszadók mindössze 44%-a nyilatkozott úgy, hogy szervezetük egyszerűen csak őket nevezte ki a munka elvégzésére.

Amikor a tapasztalt nemzetközi projektmenedzsereket a nemzetközi együttműködésekben való részvételük egyéb motivációiról kérdezték, akkor a következő válaszokat adták:

- lehetőség más országokba látogatni és egy kis ideig ott élni;
- együttműködés a különféle országokból származó emberekkel - ami lehetővé teszi a világ más szemszögéből történő megfigyelését;
- lehetőség az anyanyelven kívül más nyelven is dolgozni. Nemzetközi projektek tervezésével kapcsolatos szellemi kihívás;
- az a szándék, hogy a szakmai munka során szerzett tapasztalatokat nyugdíjba vonulás után a Harmadik Korosztály Egyeteme számára hasznosítsák;
- új emberekkel való találkozás, tapasztalataik megismerése, a megbeszélések lehetősége a közös összejöveteleken;
- lehetőség új emberek megismerésére, a gondolkodás, a kulturális és mentális látókör kiszélesítésére;

- közös cél elérése érdekében dolgozni nagyon különféle emberekkel, különösen a fiatalokkal, akik nyitottak és lelkesek;
- személyes elégedettség érzése az ilyen munka után.

Az interjúkon résztvevő tapasztalt nemzetközi projektmenedzserek megemlékeztek még:

- utazás és tanulás nemzetközi környezetben, mint hobbi / szenvedély;
- „kreatív törzs”, amikor a különböző kultúrákból származó emberek találkoznak;
- valami kellemeshez való csatlakozás valami hasznos eszközzel;
- a civil társadalom fenntarthatóságának növelése.

Azokat, akik vezetői vagy irányító testületi szerepet töltenek be felnőttoktatási civil társadalmi szervezetekben szintén megkérdezték, hogy mi az ő motivációjuk arra, hogy szervezetük nemzetközi projektjekben vegyen részt.

Az irányító testületek tagjainak 72,7%-a egyetért azzal az állítással („nagyértékben” / „bizonyos mértékben”), hogy szervezetük fejlesztésének szempontjából fontos tanulni más országok szemléletmódjából és hogy a határok átlépése szükséges ahhoz, hogy más emberekkel kapcsolatot teremtsenek. 68,2% jó lehetőséget látott arra, hogy további forrásokhoz jussanak. A csoport válaszadóinak mindössze 22,7% -a nyilatkozott úgy, hogy szervezetük egyáltalán nem tagja olyan nemzetközi hálózatoknak, amelyekkel közös projekteket kezdeményezhetnének. 59,1% nem ért egyet azzal a kijelentéssel, miszerint ne lett volna konkrét motivációjuk nemzetközi együttműködés kipróbálására. Ez ismét azt jelzi, hogy a nemzetközi együttműködés megkezdéséről szóló döntést általában tudatosan a szervezetek vezetése hozza meg.

Az irányító testületek tagjait is megkérdezték arról, hogy melyek a további motivációik arra, hogy az általuk irányított szervezetek nemzetközi projekteket valósítsanak meg. A válaszok közül néhány:

- a professzionális munka során megszerzett tapasztalatok felhasználása a Harmadik Korosztály Egyeteme munkájában;
- az utazás vágya a szakmai feladatok részeként;
- táncprojekt megvalósítása más országokból származó személyek bevonásával;
- Személyes elkötelezettség e munka iránt;
- új ismeretekhez, tapasztalatokhoz, munkamódszerekhez és kapcsolatokhoz való hozzáférés - ez lehetővé teszi a szervezet fejlődését;
- hisz abban, hogy az együttműködés és a csapatmunka hatékonyabb.

A megkérdezett vezetőségi testületek tagjai a következőket említették meg:

- új piacok (termékek és szolgáltatások eladására) (B – tapasztalt csoport);
- új társfinanszírozási források elérése (B);
- kíváncsiság / új tapasztalatok / életfilozófiák megosztása / új perspektívák megszerzése (B);
- meglévő nemzetközi kapcsolatok felhasználása (B);
- saját eredmények megosztása (B);



- „Úgy néz ki, hogy ez egy természetes szakasza a civil társadalom fejlődésének.” (B);
- a tevékenységi területek kibővítése (D - tapasztalatlan);
- új ötletek és bevált gyakorlatok keresése (D).

Úgy tűnik, hogy a tapasztalt nemzetközi projektmenedzserek és az irányító testületek tagjai számára a nemzetközi együttműködésről szóló döntéshozatal közös módon folyik. Nem véletlenül. Úgy tűnik, hogy ez részükről egy tudatos döntés, amelyet egy már tapasztalattal rendelkező személy vagy személyek bátorítását követően hoznak meg.

Ami a nemzetközi együttműködés megvalósításának motivációját illeti, a tapasztalt irányító testületek tagjai meglévő kapcsolataikat akarják kihasználni, fejlesztik azokat és saját eredményeiket is megosztják. Néhányuk a nemzetközi együttműködést a civil társadalom fejlődése természetes szakaszának tekinti.

A tapasztalatlanok új perspektívát és fejlesztési lehetőségeket keresnek szervezetük számára.

A nyelv kérdését mind a négy csoport (A, B, C, D) megkérdezett képviselői kihívásként jelezték.

### III. A siker mutatói

#### a) Az irányító testületek támogatása

A projektmenedzsereket arról kérdezték meg, hogy igénybe vettek-e bármilyen támogatást a foglalkoztató vagy a megbízást adó szervezetüktől a nemzetközi projektek végrehajtása során. A projektmenedzserek 69,2%-a válaszolt erre a kérdésre, kétharmaduk igennel és egyharmadának nemmel válaszolt.

A menedzserek és az irányító testületek tagjainak csak 72,7%-a válaszolt arra a kérdésre, hogy a általuk irányított szervezet nyújt-e támogatást nemzetközi projektekre pályázó vagy megvalósító, az általuk megbízott felelős menedzsereknek. Közülük 56,2% válaszolt nemmel és 43,8% igennel.

Az interjú eredményeit összegezve, sem a megkérdezett menedzserek, sem a vezető testületek tagjai nem jelezték, hogy lenne egy a szervezet által kínált szisztematikus támogatási rendszer. A támogatás elsősorban azonnali támogatás volt, például szükség esetén egy már tapasztalatokkal rendelkező szervezet tanácsai. Általában a projekt megvalósításában résztvevő összes személy támogatja a projektvezetőt. A könyvelővel folytatott jó együttműködés kulcsfontosságú támogatásnak tekinthető. A kis szervezetekben nincs szisztematikus támogatás (néha az önkormányzatok támogatják, néha a kollégák).

Részletesebben a támogatás a következőképpen néz ki:

- a projektvezető tanítja a többieket;
- a menedzser formális támogatást kap az igazgatótanácstól;
- a menedzser egy kollégával irányítja a szervezetet - aki támogatja;
- a többi csapattag, akik együttműködnek, támogatnak;

- a vezető testület, hogy a szervezet új tagja részt vehessen nemzetközi rendezvényeken; támogató légkört teremt;
- az Igazgatóság arra ösztönzi a szervezet új tagjait, hogy írjanak saját projekteket – helyet és konzultációs lehetőséget biztosít;
- a két felelős menedzser megosztja egymás között a munkát – az egyik a projekt nemzetközi részét viszi, a másik a helyi ügyeket.

Mire van még szükség? Az interjúalanyok szerint:

- több támogatás a pénzügyi lebonyolításnál;
- néhány eszköz, amely támogatja a projektmenedzsmentet (amelyek több projekt irányítására alkalmasak);
- az adminisztráció korszerűsítése;
- egy külön személy, aki az adminisztrációt és a személyi ügyeket intézi;
- új személyek alkalmazására lehetőség a költségvetésben;
- néhány menedzsment program - „*bár ennek alkalmazása is kihívás lenne*” (tapasztalt nemzetközi projektmenedzser);
- a projektvezetővel való együttműködés világos szabályai a kezdetektől kezdve.

Az online kutatási eredmények alapján nehéz meghatározni a nemzetközi projektmenedzserek támogatására vonatkozó bevált gyakorlatokat.

Az interjúk legfontosabb következtetése az, hogy az emberek többnyire a munkájuk során, egyénileg tanulnak (azaz saját hibáikból tanulnak) vagy szervezetük tapasztalatokkal rendelkező munkatársaitól.

## b) Oktatási kínálat a kompetenciák fejlesztésére

A projektmenedzserektől azt is megkérdezték, hogy egyénileg igénybe vettek-e valamilyen oktatást kompetenciáik fejlesztésére. Itt a válaszadók 59,1%-a nem válaszolt erre a kérdésre. A válaszadók körében 31,8% válaszolt igennel, 9,1 -a pedig nemmel.

Az egyénileg oktatást igénybe vevő projektmenedzserek közül meglehetősen kevés válaszadó válaszolt a kompetenciafejlesztés formáival kapcsolatos kérdésre (31,8%). A válaszadók körében a legnépszerűbb az iskolák és workshopok (31,8% válaszolta, hogy legalább egyszer használta ezt az oktatási formát), ezt követte a konferencia és szimpózium (27,3% válaszolt igennel) majd a webinar (22,7%). A munkahelyi tapasztalatcseres volt a készségek fejlesztésének legkevésbé népszerű formája. Sajnos a válaszadók 68,2%-a egyáltalán nem válaszolt erre a kérdésre.

Azok többsége, akik igénybe vettek valamilyen oktatási lehetőséget úgy nyilatkozott, hogy évente 2-4 alkalommal vesznek részt ilyeneken (22,7%).

Az interjúalanyok mindazonáltal a kompetenciák fejlesztésének különféle formáiról számoltak be: e-tanulási tanfolyamok, részvétel a pályázat kiíró szervezet által szervezett információs találkozón, webinarok. Ezek a rendezvények jórészt országon belüliek voltak (költségoptimalizálás).

Különböző preferenciákat figyeltek meg (néhány megkérdezett inkább az online oktatást, míg más a személyes oktatást részesítette előnyben). Az A csoportból három válaszadó, míg a B csoportból két válaszadó válaszolt úgy, hogy a képzés növelte a tudásukat. *„Igen: a nemzetközi tréningek. Valóban hasznos – bővíti a tudásunkat.”* (A). Azok, akik inkább „csinálva tanulnak” az iskolai vagy workshopokon való tantermi tanulás helyett, a következő indokokat adták meg:

- „Nem - a menedzsment területén, mert számos projektben vettem részt és ott tanultam”. (A / B)
- 'Nem igazán. Inkább csinálva tanulok, a többiek tapasztalatainak felhasználásával ". (A)

Összefoglalva: feltehetjük a kérdést, hogy mi lehet az ilyen válaszok oka. A projektmenedzserek számára vonzó és megfelelő oktatási kínálat hiánya, időhiány, vagy talán inkább annak a szokásnak a hiánya, hogy képességeiket külső képzéseken fejlesszék.

### C) Különleges mutatók

Arra a kérdésre, hogy résztvevőként részt vettek-e valaha nemzetközi projektekben (nem mint projektmenedzser vagy szervezet képviselője), a legtöbb interjúalany igennel válaszolt. Sokan többször is részt vettek, különféle szerepekben (*„Mindен lehetséges szerepben részt vettem”*).

Összegezve:

A - Tapasztalt nemzetközi projektmenedzserek: 4

B - Tapasztalt vezető munkatársak / menedzserek / irányító testületek tagjai: 3

C – Tapasztalattal nem rendelkező nemzetközi projektmenedzserek: 2

D – Tapasztalattal nem rendelkező vezető munkatársak / vezetők / irányító testületek tagjai: 0

A tapasztalatokkal rendelkező interjúalanyok egyetértettek abban, hogy a nemzetközi projektekben való részvétel (résztvevőként, megfigyelőként, a projektcsoport tagjának támogatójaként) elengedhetetlen részét kell hogy képezze a projektmenedzseri munka elsajátításának.

Arra a kérdésre, hogy a szakképzés mely területe releváns a nemzetközi projektmenedzserként való munkavégzés során, az interjúalanyok meglehetősen különféle nézőpontokat sorakoztattak fel:

- „Ez még mindig a személytől függ; a gazdaság / menedzsment megkönnyíti az életet ”.
- „Menedzsment (technikai + társadalmi aspektusok - hogyan kell a csapatot irányítani)”
- „Nincs. Talán interdiszciplináris társadalmi tanulmányok. A menedzsernek mind műszaki ismeretekkel, mind érdemi tudással rendelkeznie kell a területen.”
- „Nem számít. Nem az oktatásról, hanem a kompetenciákról van szó. Ami fontos az a pénzügyügyek, a költségvetés és a hatékony kommunikáció”.

A tudásháttért biztosító egyéb oktatási területekként megemlítették még a következő területeket: jog, nemzetközi kapcsolatok, szociológia - az emberekkel való munka előkészítése.

## IV. A nemzetközi projektmenedzsment kihívásai

### a) A nemzetközi projektek végrehajtásának kihívásai

Az online felmérés eredményei alapján nehéz meghatározni a legnagyobb kihívásokat, amelyekkel a nemzetközi projekteket megvalósító menedzsereknek szembe kell nézniük munkájuk során.

A válaszok egyenlően oszlanak meg a négy választási lehetőség között („nagyon nagymértékben” / „nagymértékben” / „nagyon kis mértékben” / „egyáltalán nem”). A *legnagyobb kihívás, amely egy nemzetközi projekt iránti pályázat benyújtásakor vagy projektvezetőként a megvalósítás során felmerül, az úgy tűnik, hogy a készségek hiánya vagy nem megfelelő volta* (a válaszok 33,3%-a volt „nagyon nagy mértékbe” vagy „nagymértékben”). Ennek ellenére 66,7%-a értett egyet azzal, hogy ez alacsony szintű kihívás vagy egyáltalán nem az.

44,4% mondta azt, hogy „nem kap kellő támogatást az őt foglalkoztató vagy a megbízást adó szervezettől”, 55,6% viszont nagyon kis mértékűnek érzi ezt a problémát vagy egyáltalán nem tartja annak. A kutatás során feltett még ezeket a problémákat említették meg.

- „Nincs elegendő általános projektmenedzsment ismeretem” (33,3% egyetért, 66,7% nem ért egyet);
- „Nem ismerem eléggé az EU-programok sikeres pályázatainak megtervezésével kapcsolatos követelményeket” (33,3% egyetért, 66,7% nem ért egyet);
- „Nem kapok kellő támogatást a többi tagtól / a csapattól, amelyben dolgozom” (33,3% egyetért, 66,7% nem ért egyet).

40,9% elutasította azt az állítást, hogy a nemzetközi együttműködésben nem látnának semmilyen előnyt sem a maguk, sem a szervezetül számára. A kérdésre adott válaszok alapján levonható következtetéseket csökkenti az a tény, hogy a vezetőknek csak 59,1% -a válaszolt erre a kérdésre.

A nemzetközi projektekre való pályázás vagy a menedzselés során felmerülő kihívásokat illetően még a következő válaszokat adták:

- A projekt pályázati kérelem összeállítása és az ehhez szükséges idő („Az Erasmus + pályázati anyag meglehetősen hosszú és összetett, ezért nagyon sok időt vesz igénybe az elkészítése.” / „Minden egyes alkalommal a legnagyobb feladatot az ötlet kidolgozásához szükséges rendkívül nagy munkamennyiség jelenti, amelyet a projektötlet megtervezésére és leírására kell fordítania - ami nem mindig jár a társfinanszírozás megszerzésével”);
- A projekt végrehajtása során nem mindig számíthatunk a kollégák támogatására („néha hiányzik a tudásom (vagy legalábbis úgy érzem), hogy hogyan tudok bizonyos feladatokat végrehajtani, vagy hogyan lehet bizonyos eseményeket megszervezni”);
- Kihívást jelent, hogy hogyan motiváljuk szervezetünk tagjait vagy vezetőségének tagjait, ha első alkalommal kell nemzetközi projektet megvalósítani („Nagy kihívás volt ösztönözni ... a Harmadik Életkor Egyetem tagjait, akik idős emberek, nyugdíjasok, hogy elvégezzék a megtervezett tevékenységeket. Azelején sok volt az

*aggodalom, hogy nem fognak tudni megbirkózni a feladatokkal, különösen az angol nyelvű kommunikációval - ami a nemzetközi kurzusok nyelve volt. Végül, a projekt megvalósításának szakaszában azonban minden jól ment.”).*

- A projekt fő szempontjainak és az adminisztratív munkának az összehangolása - a projekt megvalósításának szakaszában.
- Együttműködés olyan szervezetekkel / emberekkel, akik "... kiderült, hogy egyszerre túl sok projektben vesznek részt egyszerre, ami néha a végzett munka rovására megy”.

A sikeres pályázatok feltételeiről az interjúalanyok a következőket említették:

- A projekt megfelelése a társfinanszírozási programnak + a támogató (pályáztató) elvárásainak megfelelő válaszok / a program prioritásainak megfelelő megválaszolása / alakilag helyes leírás;
- A projekt ötletének és a tervezett tevékenységek bemutatása; Átgondolt projekt koncepció; A jelenlegi „piaci trendek” kezelése;
- Mérhető, világos, logikus; egyszerűen cool;
- Pályázni kell, ahol esélyed van (a siker valószínűsége; a „kevésbé népszerű” mezők ellenőrzése).

## b) A projektmenedzserek támogatásának kihívásai

A felnőttoktatással foglalkozó civil társadalmi szervezetek vezetőinek és vezetőségi tagjainak hasonló kérdéseket tettek fel, hogy az ő szemszögükből kapjanak válaszokat: „Milyen kihívásokkal kell szembenéznie az ön szervezetének, amikor megpróbálja támogatni nemzetközi projektmenedzsereiket?”. Itt a válaszadók mindössze 31,8%-a válaszolt a kérdésre (egy esetben 36,4%).

Akkor kezdjük. 59,1% nem ért egyet azzal az állítással, miszerint a nemzetközi projektmenedzserek nem akarják kihasználni a felajánlott támogatást, és 45,5% nem ért egyet azzal, hogy az általuk irányított szervezet ne akarna támogatást nyújtani a nemzetközi projektekhez. A kihívások vonatkozásában - hasonlóan a nemzetközi projektvezetők válaszaihoz -, a pozitív válaszok (hogy kihívást jelent) és a negatív válaszok (hogy nem jelent kihívást) közel egyenlő mértékben oszlanak meg. Jelentős különbséget csak a „Nincs idő támogatás nyújtására” válasz esetén volt tapasztalható, ahol a válaszadók 45,5%-a értett egyet ezzel a kijelentéssel („nagy mértékben” / „bizonyos fokig”), 22,7% pedig nem értett vele egyet. („kismértékben” / „egyáltalán nem”).

A kutatás során felmerült további problémák a következők voltak:

- „Nem tudjuk, hogyan lehet támogatni őket” (36,4% egyetért, 31,8% nem ért egyet);
- „Nem tudjuk a módszereket, amellyel támogatni lehetne őket” (36,4% egyetért, 31,8% nem ért egyet);
- „Nincs pénzügyi forrásunk arra, hogy támogassuk őket” (45,5% egyetért, 36,4% nem ért egyet);
- „Nem tudunk elegendő hozzáértő embert összeszedni egy projektcsoporthoz felépítéséhez” (31,8% egyetért, 36,4% nem ért egyet).

Nyílt kérdésként feltéve az előbbi, kihívásokra vonatkozó kérdést, az irányító testületek tagjai a következőket említették meg:

- „A szervezet egyik gyakornoka, aki a projekt igazgatásával és a dokumentációval kapcsolatos munkákat végezte, a munkát túl unalmasnak tartotta.; Másképp képzelte el egy NGO munkáját. Kilépett.”
- „A stabilitás hiánya a nemzetközi projekt vezetésében”.
- „Kevés alkalmazott; A szervezet tevékenységét támogató elkötelezett, hozzáértő önkéntesek toborzásának nehézségei.”
- „A pályázat megírásakor problémát jelentett a nemzetközi partnerek felkutatása, a kapcsolat megteremtése és a további együttműködés”.

Arra a kérdésre, hogy milyen lehetőségeket látnának ezeknek a kihívásoknak a leküzdésére, a felnőttoktatási civil társadalmi szervezetek irányító testületeinek tagjai a következőket említették meg:

- „Hiányzik a nemzetközi projektek végrehajtásának átfogó megközelítése és az erre a célra létrehozandó csapat. A munka elsősorban az egyének tapasztalatán alapul, akik általában a projektet egyedül hajtják végre. A nyelvtudás szintén kihívás. Hiányzik a tudatosság, hogy a nemzetközi projektmenedzsment elsajátításához időre, elkötelezettségre és türelemre van szükség.”
- „Új nemzetközi kapcsolatok kezdeményezése, együttműködés egy nemzetközi partnerhálózatban”.
- „Nem látok semmilyen lehetőséget rá [hogy megbirkózzunk azokkal a kihívásokkal, amelyekkel szervezetünk szembenéz, amikor nemzetközi projektmenedzsereinket próbáljuk támogatni]. Az adminisztratív munka elengedhetetlen része egy nemzetközi projekt vezetésének. Szervezetünk túl kicsi ahhoz, hogy csak az adminisztrációval foglalkozó szakembert alkalmazzon. ”
- „Részvétel a megfelelő képzéseken (tanfolyamokon) és annak megfigyelése, hogy mások hogyan csinálják. Tanulmányi látogatások más, a területen tapasztalattal rendelkező szervezetekhez. ”
- „A projektcsoport kibővítése - szakemberek és önkéntesek bevonása az együttműködésbe; A szervezet gyakornoki programjának felfrissítése, hozzáigazítása az igényekhez”.
- „Ez a összetett kérdés a jelen helyzetben.”
- „További támogatási programok a nem kormányzati szervezetek számára. Több társfinanszírozás a harmadik szektor számára [azaz a civil társadalmi szektor számára].”

### c) Alkalmazási és megvalósítási szakaszok

Az interjúalanyokat felkérték arra, hogy válasszák külön a kihívásokat aszerint, hogy a pályázat vagy a megvalósítás szakaszában lépnek-e fel. Eszerint a kihívások a következők voltak:

A társfinanszírozás igénylése során:

- „Tudni kell, hogy mit akarunk és meg is kell tudni írni azt”;
- kockázatértékelés;
- tetemes időt kell szentelni rá – miközben nem is biztos, hogy nyerünk;
- vannak ötletek, amiket az értékelők nem értenek meg.
- kihívást jelent az éppen folyó munkát összeegyeztetni a pályázatírással;
- a partnerség kiépítése, jó partner megkeresése, alaki követelmények (pl. az együttműködési szerződések aláírására, a közös érdekek megtalálása).

A projekt megvalósítása során:

- a megbízható partner és egy a nemzetközi munkában jártas személy megtalálása;
- jó kommunikáció a partnerekkel;
- a szétszórt csoportokkal végzett munka;
- a projekt résztvevőinek toborzása;
- a munka „higiéniája” (a feladatok megfelelő elosztása, a munka és a magánélet egyensúlya);
- az eljárások;
- a kommunikáció;
- az egyenlőtlen munkaeloszlás, egyenlőtlen erőfeszítések;
- munkamotivációs problémák;
- elfoglalt partnerek;
- nyelvi problémák;
- kevés pénz a menedzsmenthez;
- az a tény, hogy az Erasmus+ Nemzeti Ügynökség nem támogatja a projektet a megvalósítás szakaszában;
- kevés olyan eszköz, amely megkönnyíti a projekt menedzselését;
- a pénzügyi likviditás kihívásai;
- nehézségek jó alkalmazottat találni – a foglalkoztatáshoz szükséges képességek (elégtelen / szabálytalan finanszírozás);
- a bürokratikus munkaterhelés különbségei;
- munkahelyi különbségek kiküszöbölése, kommunikáció, határidőre való teljesítés.

Melyek a nemzetközi együttműködési projektek sikeres megvalósításának előfeltételei? Az interjúalanyok véleménye szerint ezek a következők:

- jól azonosított problémák - jól kitűzött célok - jól megtervezett megoldások;
- jó projektpartner megtalálása; bizalom a projektpartnerekben;

- jó időgazdálkodás;
- „Interkulturális rugalmasság” - különféle kultúrákkal rendelkező emberekkel való együttműködési képesség;
- a szervezet alkalmassága (tapasztalatok megosztására hajlandó hozzáértő alkalmazottak, tapasztalt projektmenedzser; hajlandóság a szervezetben a képességek fejlesztésére és a nemzetközi együttműködés érdeklődés a kompetenciák és a nemzetközi együttműködés kibővítésére, az angol nyelv jó ismerete);
- a projektpartner belső motivációja a projekt megvalósítására („*érzelmi elkötelezettség*”);
- korábbi részvétel nemzetközi projekteken („*hogy tudd, miről is van szó*”);
- tapasztalatcsere, know-how bemutatása, tanulás, kompetenciák növelése képzések, workshopok révén.



## 2.3 Olasz jelentés a jó gyakorlatokról és a kihívásokról

Lorenza Lupini és Luca Bordoni, COOSS

### I. Mintaleírás

Az első alkalommal nemzetközi projektet megvalósító projektmenedzserek körében a COOSS a 2019. január és 2019. április közötti időszakban végezte el az OLASZ FELMÉRÉST a JÓ GYAKORLATOKRÓL ÉS A KIHÍVÁSOKRÓL.

Az információgyűjtés módszere megegyezett a már előzetesen egyeztetett (1) ONLINE NYÍLT FELMÉRÉSSel, amelyet célzott (2) INTERJÚK követtek. A COOSS mind az online nyílt felméréshez, mind az interjúkhoz egyaránt az IO1 vezető partnerei által javasolt e-úrlapot és iránymutatásokat használta, amelyet a konzorcium tagjaival dolgoztak ki és fogadtak el. A válaszadókat a négy azonosított célcsoport alapján választották ki.

*Általános terület:* civil társadalmi szervezetek, felnőttképzés

*A négy konkrét célcsoport:* (A) Projektmenedzser / már tapasztalattal rendelkezik a projektmenedzsment területén; (B) menedzser / már tapasztalattal rendelkezik a projektmenedzsment területén; (C) Projektmenedzser / nincs tapasztalata a projektmenedzsment területén; (D) menedzser / nem rendelkezik tapasztalattal a projektmenedzsment területén.

A felmérésben való meghívás terjesztésére külön csatornákat használtunk az online nyílt felmérés és az interjúk esetében.

#### a) Online felmérés

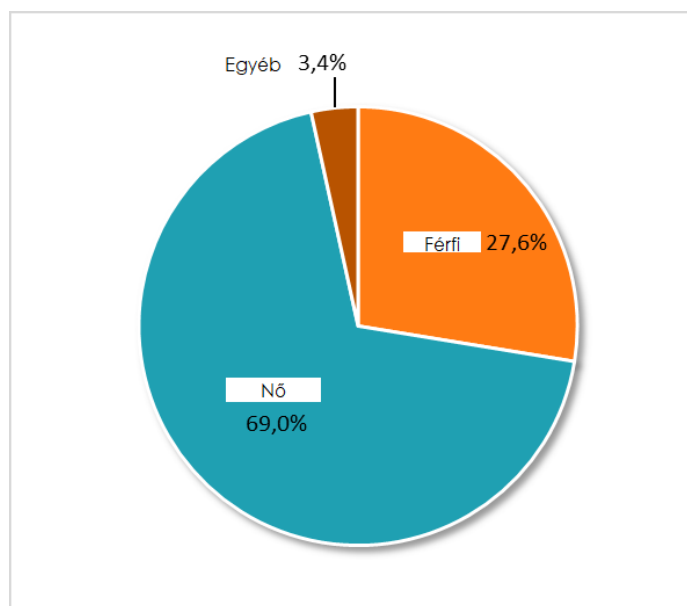
Az online felmérés célcsoportjának eléréséhez a COOSS több csatornát használt:

- e-mail
- személyes meghívás (telefon / mobil)
- személyes felkeresés
- WhatsApp
- Messenger csevegés
- az Olasz Nemzeti Ügynökségen keresztül, amely saját csatornáján keresztül küldte szét a meghívást olyan szervezeteknek, amelyek már vettek részt Erasmus + programban.

Az online felmérés válaszadóit a COOSS hálózaton keresztül érték el, nevezetesen:

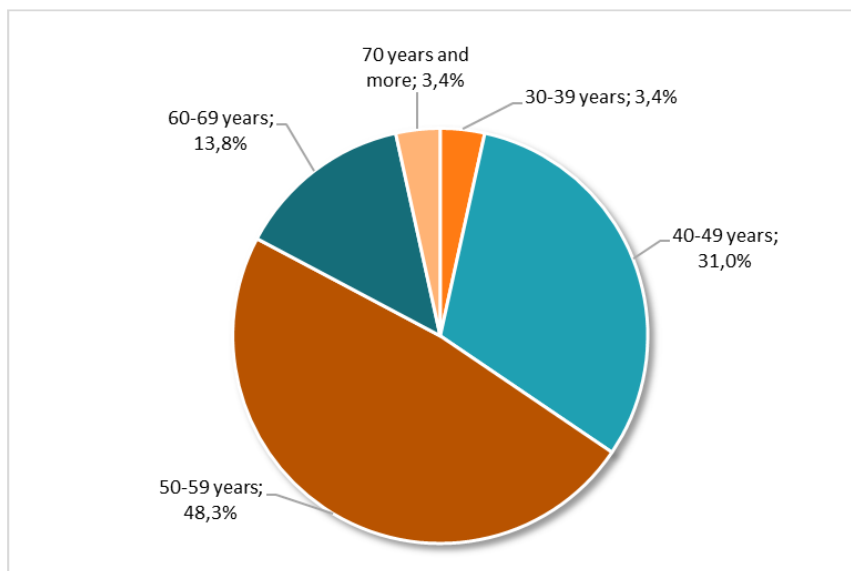
- projektek, kezdeményezések, tanfolyamok partnerei
- munkatársak
- a szolgáltatások felhasználói
- személyes kapcsolatok
- ernyőszervezetek

Több mint 80 meghívót küldtünk szét 2019. január 18. és 2019. március 25. között, ezalatt a COOSS összesen 44 beszámolót gyűjtött össze a jó gyakorlatokról és a kihívásokról. Ezek közül 29 tökéletesen megfelelt az azonosított célcsoportnak. Ebben a jelentésben csak ezt a 29 választ vesszük figyelembe.



23. ábra: Nemek szerinti megoszlás; IT

Az online olasz felmérés 29 embert ért el, akik megfelelnek a célcsoportnak; közülük 20 a nő (69%), és 8 a férfi (27,6%) és a 3,4% (1 személy) az „egyéb” választ választotta.

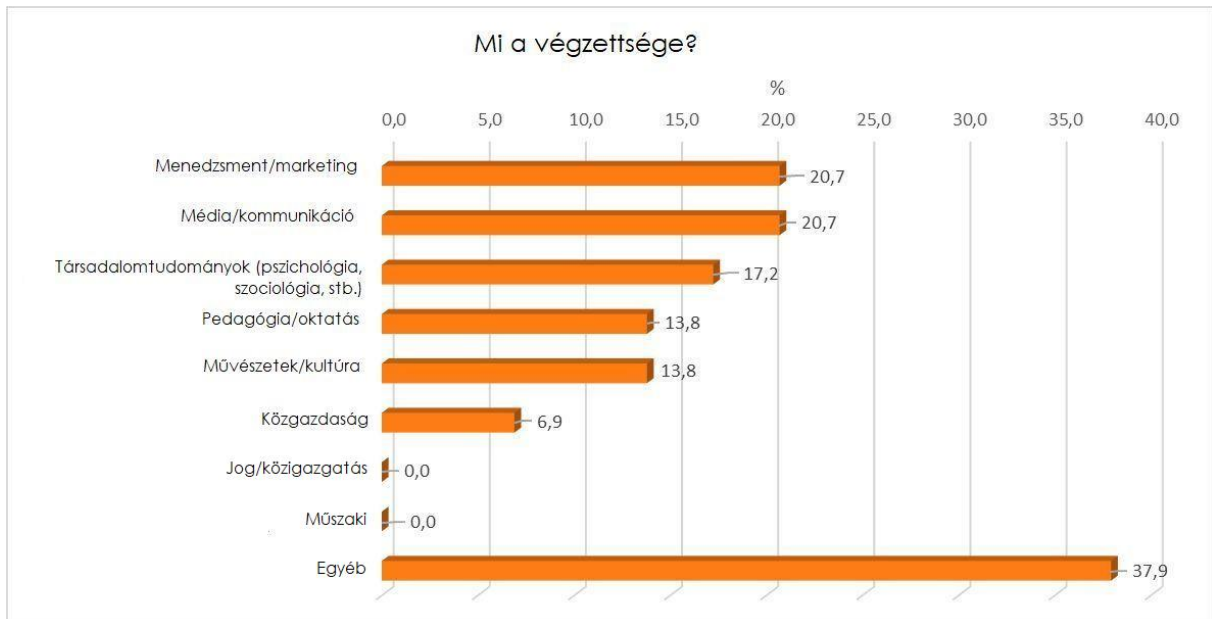


24. ábra: Korcsoportok megoszlása; IT

Több korosztályt képviseltek, de a többség (48,3%, 14 személy) a 40–49 éves illetve a 30–39 éves (31%) korosztályhoz tartozott; A 60–69 éves korosztály 13,8% -ot tett ki, a 29 évesnél fiatalabb és 70 évesnél idősebb korosztályt csak csoportonként 2 személy képviselte.

Minden válaszadó a felnőttképzéssel foglalkozó civil társadalmi szervezetektől jött, de amint azt a 25. ábra is mutatja, a szakmai oktatás különféle területeit képviselik. Érdekes kiemelni azt a tényt, hogy az „egyéb” válaszok magas aránya (37,9%) is mutatja az olaszországi civil társadalmi szervezetek rendkívül bonyolult és változó valóságát. Az „egyéb” meghatározás mellett a menedzsment /

marketing és a média / kommunikáció területei a leggyakoribbak (mindegyik 20,7%), ezt a társadalomtudományok követte (17,2%), majd a pedagógia / oktatás és művészet / kultúra (mindegyik 13,8%), és a gazdaság (6,9%) követte. A jogi / közigazgatási és mérnöki kérdéseket nem választotta senki.



25. ábra: Végzettség szerinti megoszlás; IT

## b) Minőségi interjúk

A csoport	B csoport	C csoport	D csoport
Szociális szervezet – B típus	Szociális szervezet – A típus	Ernyőszervezet – harmadik szektor	Kulturális egyesület
Ernyőszervezet – harmadik szektor	Ernyőszervezet – egyesület migránsokért és menekültekért	Kulturális egyesület	Kulturális egyesület
Ernyőszervezet – egyesület migránsokért és menekültekért	Diszkrimináció ellenes szervezet	Szervezetek ernyőszervezete	Tanácsadó szervezet

## II. Jó gyakorlatok az olaszországi nemzetközi projektmenedzsmentben

### a) Munkaterületek

A közvetlen interjúkban részt vevő 12 civil társadalmi szervezet (személyes találkozókön vagy Skypeon keresztül) a regionális összefüggések érdekes forgatókönyvét nyújtotta. A civil társadalmi szervezetek válaszadói több ágazathoz tartoztak, nevezetesen:

- s szociális, kulturális, turisztikai ágazat a speciális szükségletekkel rendelkező emberek számára
- migránsok és menekültek
- társadalmilag aktív egyesület az LGBT-emberek diszkriminációja ellen
- egyesület, amely szociális területen tevékenykedik és részt vesz a helyi fejlesztési projektekből
- stratégia és fejlesztés, szociális, kulturális, innovációs és oktatási területek
- hátrányos helyzetű emberek támogatása
- az uniós projektek értékelése
- a helyi kulturális örökség előmozdítása
- kulturális események népszerűsítése
- ernyőszervezet, szakképzési és oktatási ágazat
- kultúra, személyes szolgáltatások: tanácsadás, pályaválasztás, készségek felmérése
- autizmus: oktatók számára szervezett tanfolyamok, figyelemfelhívó események népszerűsítése, adománygyűjtés



26. ábra: Oktatáson belüli területek megoszlása; IT

Ami az online felmérésben részt vevő 29 olasz civil társadalmi szervezetet illeti, többségük aktívan részt vesz az „Ifjúsági oktatás” területén (9), 3 működik a „szakképzés” területén, és még három az „iskolai oktatásban” is tevékenykedik. Csak egy válaszadó tartozik a „felsőoktatás” területébe. A 27. ábra az oktatási típusokat mutatja. 24 személy válaszolt úgy, hogy a „nem formális / informális képzés” területén dolgozik, 5 pedig ezen kívül a formális képzés területén is.



27. ábra: Oktatási szektorok közötti megoszlás; IT

A 27. ábra bemutatja azokat a fő ágazatokat, ahol a civil társadalmi szervezetek működnek, és ahol ezek egy része már pályázott is. A fő terület a „szociális” terület (15), amelyet a „kultúra, sport és szabadidő” követ (11). Az „oktatás és kutatás”, a „jótékonyosság és az önkéntesség” valamint a „környezet” ágazatokat a válaszadók egyharmada jelölte meg (9). A „nemzetközi tevékenységekkel” foglalkozó civil társadalmi szervezetek száma 7, a „tanácsadás, jogi segítségnyújtás és politika” valamint a „helyi közösség és lakásépítés” területén működő civil társadalmi szervezetek száma pedig 4. Csak 2 szervezet működik az egészségügy területén, és csak egy a „vallás” területén.



28. ábra: Tevékenységi területek megoszlása; IT

A felmérésben részt vevő összes szervezet a magánszektorhoz tartozott.

A válaszadók szerepét négy kategóriába sorolhatjuk, amint azt a fenti táblázat is mutatja (már tapasztalatokkal rendelkező „A és B” csoport és a tapasztalatokkal nem rendelkező „C és D” csoport, a civil szektorban betöltött szerepük alapján). Ezen csoportokon belül az olasz válaszadók által betöltött funkciók:

- projektmenedzser (13)

- társadalmi szervezet igazgatója / vezetője / elnöke (6)
- a nemzetközi együttműködésért felelős személy (10)
- egyéb: önkéntesek (4)



29. ábra: Funkciók megoszlása; IT

A válaszadók 62,1%-a állítja, hogy már igényelt támogatást a nemzetközi munkavégzéshez, ebből a 27,6% ötször és többször, 6,9% 2-4 alkalommal és 10,3% egyszer. A sikeresen benyújtott pályázatok az összes pályázat 72,2%-át tették ki. Az uniós projekteken résztvevő, tapasztalatokkal rendelkező civil társadalmi szervezetek nagy része partnerként vett részt a projekteken (84,6%). A tapasztalatokkal még nem rendelkező személyek 81,8% -a válaszolta azt, hogy érdekelné őt a területükön végzett nemzetközi munka.

## b) A nemzetközi munka motivációja

A 30. ábra bemutatja, mi a fő oka annak, hogy egy civil társadalmi szervezet résztvegyen nemzetközi projekteken. A 3 fő motiváció a következő:

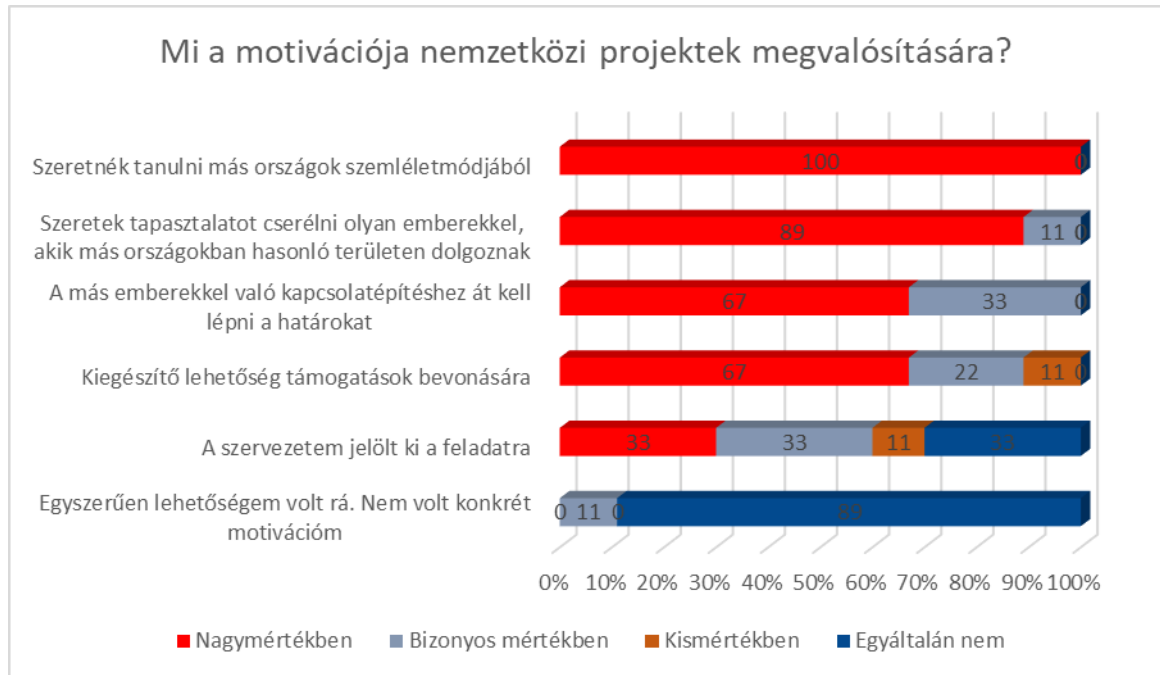
- a más országokból származó „egyéb megközelítések” megismerésének fontossága
- „cserekapcsolat szükséges más országbeli emberekkel”
- kapcsolatának szükségesek a különféle országokból származó emberek között.

A válaszadók további motivációkat is megemlítettek:

- az egyesület növekedése, amelyért dolgozik
- az az ágazat, ahol dolgozik, mert dinamikus, ösztönző és a folyamatos fejlődés lehetőségét kínálja
- fontos lehetőség források megszerzésére és innovatív tevékenységek végzésére.

A nemzetközi projekt megvalósításának fő motivációi (31. ábra) a következők voltak:

- a különféle országokból származó emberek kapcsolatának szükségessége
- a más országokban megismerhető „egyéb megközelítések” fontossága



30. ábra: Személyes motivációk; IT

- kiegészítő forrásbevonási lehetőség.

A nyitott kérdésekre adott további válaszok a következők voltak:

- az összes érintett partner kölcsönös gazdagodása (a sokféleség, mint a növekedés lehetősége)
- témájuk gyakran a nemzetközi területek
- tevékenységüket és a projektjavaslatokban való részvételüket a központunkba látogató önkéntesek és kedvezményezett tagok közötti szinergia határozza meg mind helyi, mind nemzeti, mind nemzetközi szinten. Minden projekt összhangban áll a civil szervezet küldetésével.
- a földrengés által sújtott területek helyzetének tudatosítása és a turizmus visszaszorítása
- projekt-tervező tanácsadóként való elfogadás.



31. ábra: A szervezet motivációja; IT

### III. A siker mutatói

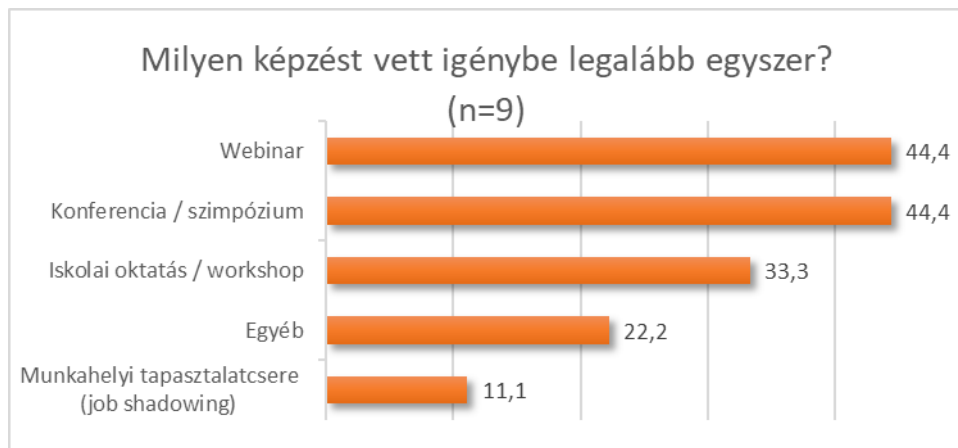
Az interjúk során a projektmenedzserek számos olyan tulajdonságot gyűjtöttek össze, amelyet a sikeres nemzetközi pályázatok kulcsfontosságú elemének tartottak. Ezek a következők:

- szilárd háttérrel kell rendelkeznie a referenciaágazatban (azaz oktatási, képzési és tanácsadási terület, mint tréningek felelőse vagy projektmenedzsere / több mint 10 éves tapasztalat / stb.)
- nemzetközi projekt tapasztalattal kell rendelkeznie a témában, amelyet alaposan ismer
- az európai hálózat része
- jó gyakorlatok valós és virtuális cseréjét valósítja meg
- az AGILE módszertan / megközelítés használata
- számos érdekelt fél és a projekt kedvezményezettjének bevonása a projekt tevékenységeibe
- elfogadja a projekt társtervezésének módszertanát
- alapos ismerete van a rendelkezésre álló programokról
- projektötlete legyen összhangban a programcélokkal és az EU prioritásaival
- kiegyensúlyozott, jó partnerséggel kell rendelkezniük
- a téma korábbi elemzésének elfogadása
- megosztja a jó projektötletet és a közös célokat az érintett partnerekkel



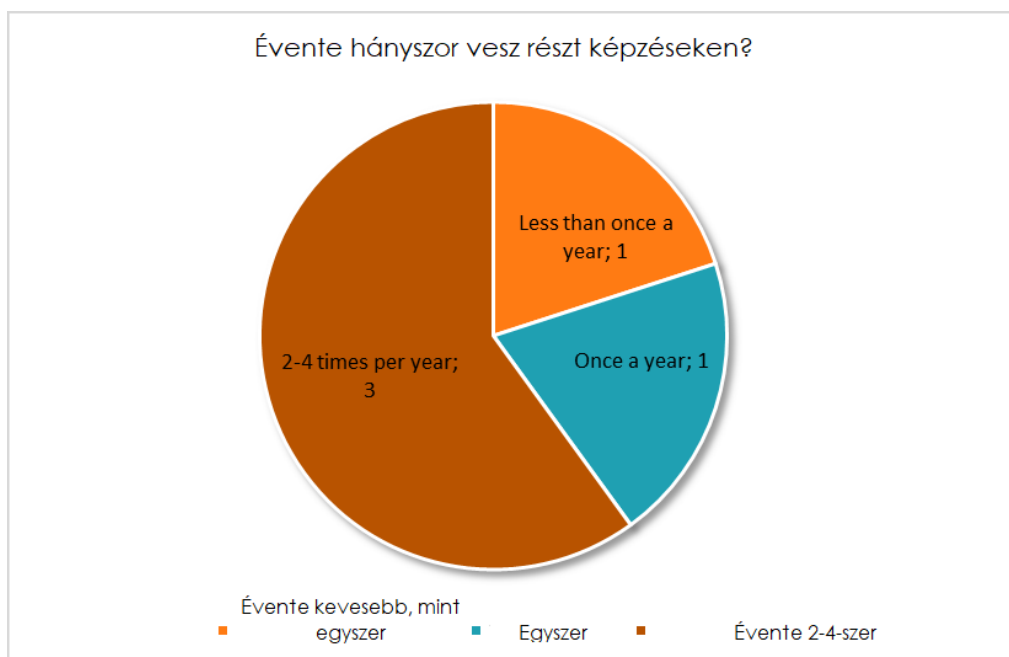
- jó belső csapatmunka
- rendelkezzen a projektmenedzsment műszaki ismereteivel
- szakértők bevonása bizonyos technikai és adminisztratív szempont támogatására.

Az online felmérés azt is megvizsgálta, hogy a projektmenedzserek kapnak-e valamilyen támogatást szervezetüktől. A válaszadók 44,4%-a válaszolt úgy, hogy kapott valamilyen támogatást. Az alábbi ábra (32. ábra) azt mutatja, hogy milyen oktatási lehetőséget vettek igénybe legalább egyszer az uniós készségeik fejlesztésére.



32. ábra: Igénybe vett képzések; IT

A legtöbbet alkalmazott oktatási forma a „webinar” volt valamint a „konferencia és szimpózium” (mindkettő 44,4%), majd az „iskola és workshop” (33,3%). A munkahelyi tapasztalatcserét („job shadowing”) módszert csak a projektmenedzserek 11,1% -a használta.



33. ábra: Képzések gyakorisága; IT

Az oktatásban részesülők közül három válaszadó volt, akik „évente 2–4 alkalommal” vettek részt oktatáson. Egy ember „évente kevesebb, mint egyszer”, míg egy másik válaszadó úgy nyilatkozott, hogy „évente legalább öt alkalommal”.

A civil társadalmi szervezetek megoszlanak abban, hogy nyújtanak-e támogatást a nemzetközi projektért felelős menedzser számára. Egyharmaduk nyilatkozott úgy, hogy nyújt támogatást, kétharmaduk viszont nem.

## IV. A nemzetközi projektmenedzsment kihívásai

### c) Kihívások a nemzetközi projektek végrehajtása során

A személyes találkozások során a projektmenedzsereket és a vezetőket arra ösztönözték, hogy osszák meg azokat a problémákat, amelyekkel a nemzetközi projektek kidolgozása és benyújtása során szembe kellett nézniük.

Az EU-projektet már megvalósított projektmenedzserek hangsúlyozták a tudás cseréjének, a kommunikációnak a fontosságát és azt, hogy a nemzetközi projekt által nyújtotta lehetőségeket kihasználva az európai hálózat részévé kell válni. A tapasztalt projektmenedzserek szerint az első alkalommal nemzetközi projektet megvalósító menedzsereknek a következő kihívásokkal kell szembenézniük:

- speciális képzésen kell részt venni a projektmenedzsment területén
- mentorálás szükségessége
- közvetlen kapcsolat szükséges a célcsoporttal közvetlenül dolgozó emberekkel (hatékony javaslatok kidolgozása és megvalósítása érdekében)
- a munkatársak közötti kommunikáció javítása
- csapatmunka legyen
- képesség egy adott téma összetettebb megközelítéséhez.

A már tapasztalattal rendelkező vezetők álláspontja nagyjából megegyezett a projektmenedzserekével. Hangsúlyozták az EU hálózat és a jó gyakorlatok megosztásának fontosságát. További lehetőségként merült fel a kisebbségi jogok EU-szintű elősegítésének lehetősége. A vezetők által említett kihívások a következők voltak:

- a projektmenedzsment megfelelő szintű ismerete, de csak kevés programra összpontosítás szükséges
- az infokommunikációs technikák és a kereszt-készségek fejlesztése szükséges.

A pályázatok iránt érdeklődő projektmenedzserek úgy gondolják, hogy a nemzetközi projektekben való részvétel lehetőséget teremtenek:

- a szolgáltatások körének bővítésére a felhasználók számára (események, tevékenységek, képzések stb. szempontjából)
- kitűnni a társadalmi szervezetek közül

- a szolgáltatások fejlesztésér
- a jó gyakorlatok (tartalmak, módszerek, innovációk stb.) európai szintű megosztásra
- pénzeszközök bevonására.

E harmadik elemzett célcsoport az uniós projektben való részvétel akadályaként a következő tényezőket említette meg:

- időhiány
- a rendelkezésre álló pénzügyi források hiánya (kis társulás)
- a benyújtáshoz szükséges belső szakértelem hiánya
- alacsony szintű angol nyelvtudás
- a szakkifejezések nem megfelelő ismerete
- a belső szakértelem javításának szükségessége az európai szintű fellépés érdekében
- a támogathatósági kritériumok túlságosan korlátozóvolta egyes felhívásokban.

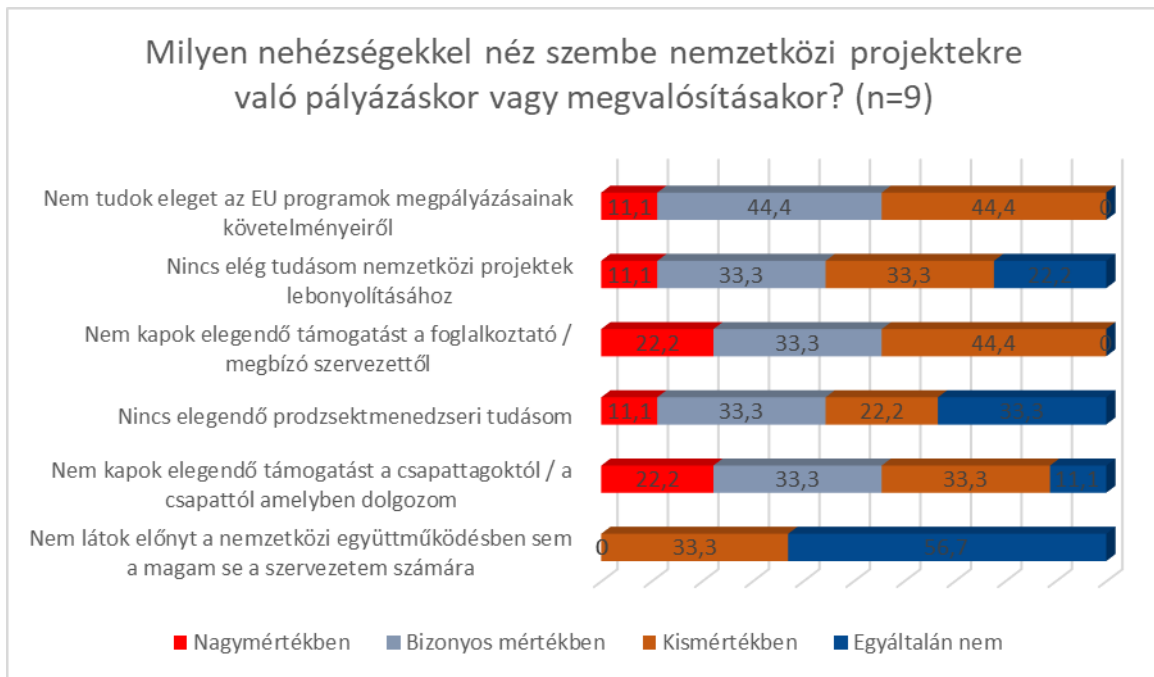
Az interjúalanyok végső csoportját azok a menedzserek alkották, akiket érdekelt a nemzetközi projektben való részvétel. Az uniós szintű részvételt jó lehetőségnek tekintették a következők megszerzéséhez:

- láthatóság
- márkapozicionálás
- nemzetközivé válás
- hálózatépítés
- a fontos tapasztalatok megosztása egy adott ágazaton belül.

A tapasztalattal nem rendelkező vezetők által felmerült kihívások a következők voltak:

- a belső szakértelem hiánya
- a rendelkezésre álló pénzügyi források hiánya (kis civil szervezeteknél)
- nehézségek az erős partnerség kialakításában
- alacsony szintű nyelvtudás
- az adminisztratív készségek hiánya.

A „kihívásokat” az online kutatás is elemezte (lásd a 34. ábrát). A válaszadók által megnevezett fő akadály (nagy arányban) a „sikeres EU pályázatokhoz szükséges” tudás hiánya volt (55,% vagy magasabb arányban). A felmerült második legfontosabb kihívás a „készségek hiánya, amelyek szükségesek lennének a nemzetközi együttműködési projektekhez”. Az interjúalanyok többsége egyetértett abban, hogy a nemzetközi együttműködésben való részvételt civil szervezetük részére előnyösnek tartják.



34. ábra: Nemzetközi projektek kihívásai; IT

A válaszadók további „kihívásokat” is megneveztek, amelyek a következőkre vonatkoztak:

- társfinanszírozás
- nehézségekbe ütközik a munkáltatóval megértetni azt, hogy a kapcsolatépítéshez, tanulmányutakhoz stb. befektetés szükséges. Nehézségekbe ütközik a munkáltatóval megértetni annak fontosságát, hogy a projektötletet a kedvezményezettekkel együtt kell kidolgozni és felülről.
- a kompetencia hiányával és a külföldi koordinátor általi rossz felügyelettel kapcsolatos nehézségek
- időhiány és források hiánya
- nehéz egy olyan munkacsoport tagjának lenni, amelynek vezetője még csak az első európai projektjét irányítja, kevés kompetenciával rendelkezik az elérendő célok folyamatos szem előtt tartását és megértését illetően és csak kevéssé ismeri a részvételi együttműködés gyakorlatát.

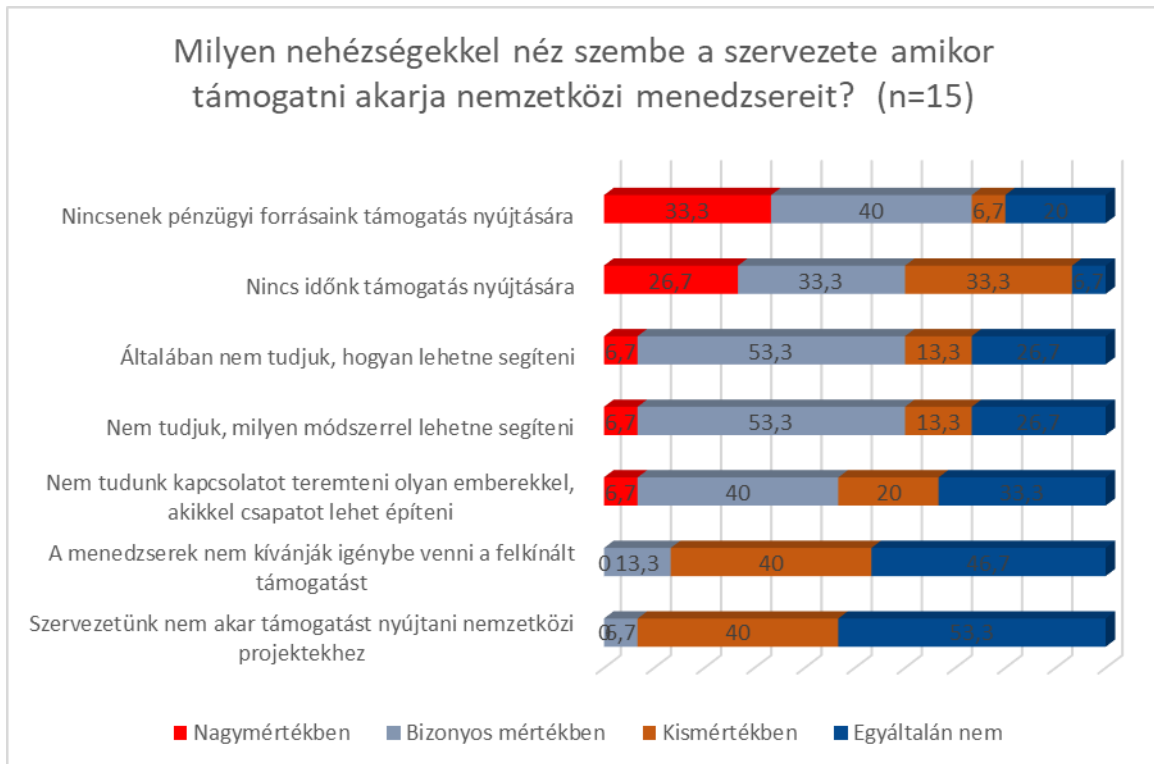
Ugyanazt a témát a civil társadalmi szervezetek vezetőinek szempontjából elemezve (lásd a 35. ábrát) kiderült, hogy szervezeteik számára a „legnagyobb kihívás” amikor „megpróbálják támogatni a vezetőket egy nemzetközi projektben való részvételhez” a következők:

- pénzügyi források hiánya
- időhiány.

Azok a kihívások, amelyekkel a megkérdezettek „kevésbé értettek egyet” a projektmenedzserek támogatását illetően, azok a következők voltak:

- a projektmenedzserek nem akarják igénybe venni a felkínált támogatást
- szervezetünk nem akar támogatást nyújtani nemzetközi projektekhez.

Kiderült, hogy az akadályok nem annyira a civil társadalmi szervezetek vezetőinek szándékára vezethetők vissza, hanem mindenekelőtt a tárgyi eszközök és az anyagi erőforrások hiányára.



35. ábra: A szervezeti támogatás kihívásai; IT

A vezetők által említett további „kihívások” a következők voltak:

- kulturális, nyelvi akadályok és a kompetencia-hiánya
- a szerepek merevsége és idegenkedés a vezetői szerep megosztásának kipróbálásától
- az európai programok összetettsége
- egyedül nehéz
- gazdasági akadályok a tenderekben való részvételhez
- a tapasztalat hiánya
- egy nagyon kicsi és új civil szervezet induló nehézségei
- elbocsátás
- eszközök / hely hiánya
- a felhívások ütemezése nem alkalmazkodik az aktuális igényekhez.

A fent említett akadályok mellett a vezetők javasoltak néhány megoldást is a felmerült kihívások leküzdésére, például:

- társ-projektpartnerként való részvétel lehetősége
- megértetni a munkáltatóval / ügyféllel annak fontosságát, hogy hosszú távon is szükséges a munkavállalókba befektetnie és lehetőségeket biztosítani nemzetközi

partnerek felkutatására, tréningekre hogy gyakorlati, célorientált munkamódszereket sajátítsanak el

- folyamatos részvétel a pályázati felhívásokban a kritikus időszakok előrejelzésére
- segítség a projekt határidejének időszakában, akár külső segítség is.

## 2.4 Magyar jelentés a sikerekről és kihívásokról

Labbanz Marianna, a Magyar Népfőiskolai Társaság

### I. Mintaleírás

A Magyar Népfőiskolai Társaság (MNT) e-maileket küldött ki partnereinek, amelyek tartalmazták az online felmérés linkjét. A MNT több mint 100 szervezetet kért fel az online felmérés kitöltésére.

16 olyan online kérdőívre adott válasz volt, amely megfelelt a kutatás közvetlen célcsoportjának. Közülük kettő a formális és a nem formális felnőttképzés területén, 14 pedig csak civil társadalmi szervezetekben folyó nem formális felnőttképzés területén dolgozott.

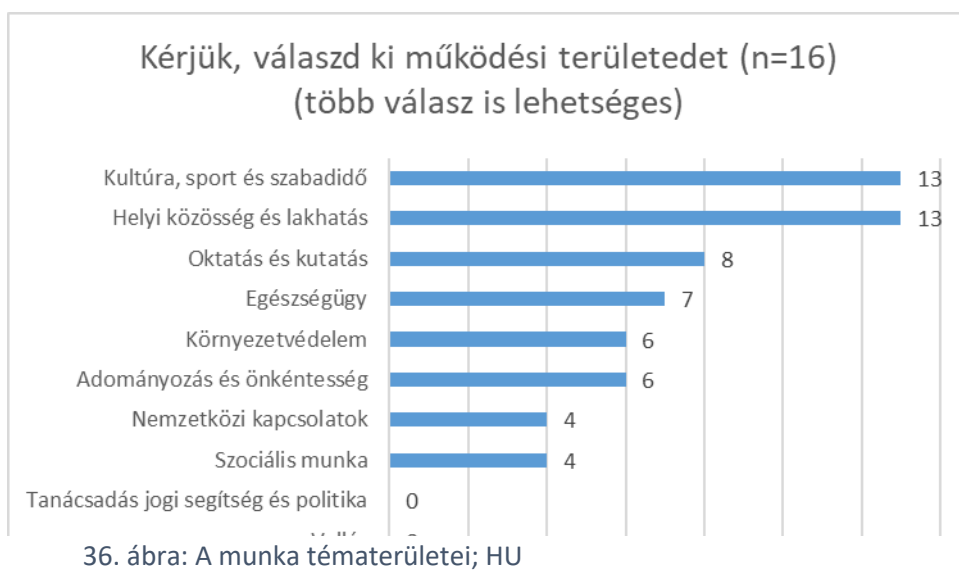
Mind a 16 válaszadó a felnőttképzés területén dolgozott. Kettőjük iskolai oktatásban is tevékenykedett, az egyik közülük a felsőoktatásban. Hat válaszadó ifjúsági képzéssel is foglalkozott.

Több férfi (50%), mint nő (37,5%) vett részt az online felmérésben. (Két személy nem válaszolt a kérdésre.) A válaszadók többsége a 60-69 éves korosztályt képviselte (37,5%), majd a 70 éves és idősebb korosztály következett (25%), ezt követte az 50-59 éves korosztály (18,8 %) és a 40-49 éves korosztály (6,3%).

### II. Jó gyakorlatok a nemzetközi projektmenedzsmentben Magyarországon

#### a) Munkaterületek

A tevékenységi területeket illetően a felmérésben résztvevők többsége a kultúra, sport és szabadidő illetve a helyi közösségek és lakhatás területén tevékenykedett, amint az a 36. ábrán is látható. Egy szervezet népfőiskolaként jellemezte magát, míg egy szervezet non-profit kft keretben működött.



A megkérdezett civil társadalmi szervezetek nagyon sokféle tematikus területet kínáltak a felnőttképzési szektoron belül még úgy is, hogy hálózatunkon keresztül több szervezet alapvető készségeket oktatásával foglalkozott. A nemzetközi együttműködésben már tapasztalatokkal rendelkező szervezetek a következő területeket fedték le és a következő szervezeti keretekben működtek:

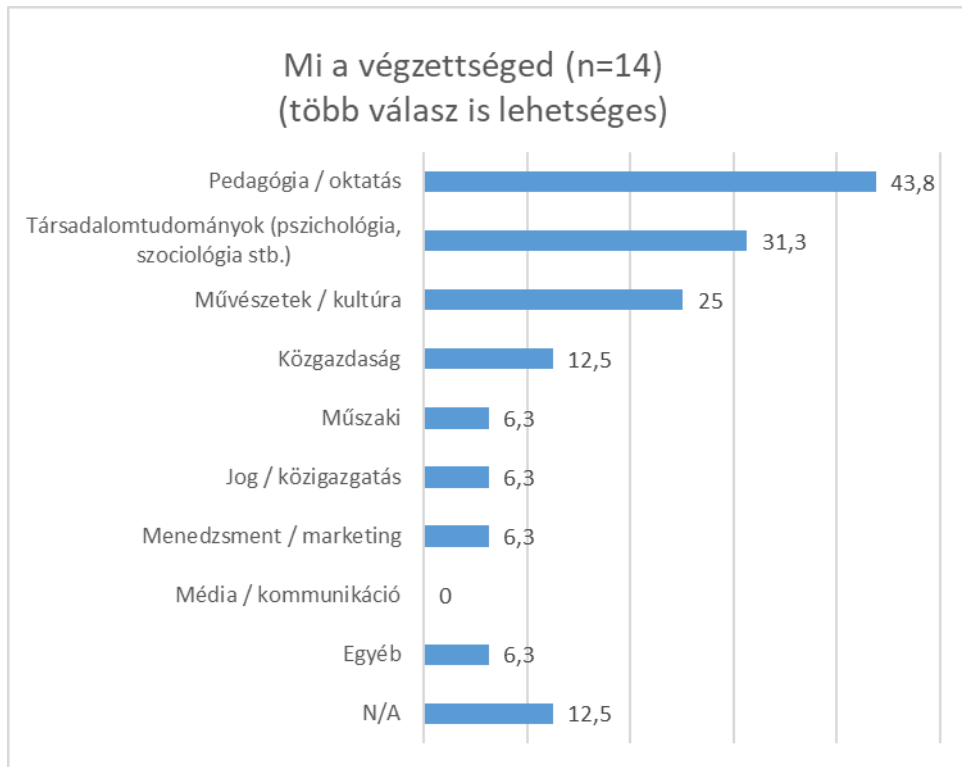
- alapkészségek fejlesztése a marginalizált régiókban (népfőiskolák)
- környezeti nevelés, mezőgazdasági oktatás (népfőiskolák, szociális szervezetek, falugondnokok regionális szövetsége)
- készségfejlesztés a fogyatékkal élők számára, tanfolyamok fogyatékkal élő állampolgárok és tanáraik / oktatóik számára (magánalapítványok és helyi szervezetek)
- a népi hagyományok, táncok, művészetek és kézművesség oktatása
- infokommunikációs technikák (magánalapítványok és helyi egyesületek, önkormányzati alapítványok)
- kompetenciafejlesztés az idegen nyelvek és az idegen nyelvek oktatása területén (nyelvi iskolákat összefogó szövetségek)
- készségfejlesztés a felnőttképzésben résztvevő oktatók számára (népfőiskola)
- mindfulness – tudatos jelenlét (helyi egyesületek, magántársaságok)

A legtöbb civil társadalmi szervezet, amely még soha semmilyen formában nem vett részt nemzetközi együttműködésben de érdeklődtek iránta, főleg az önkormányzatokat vagy helyi társadalmat támogató helyi civil szervezetek voltak. Esetükben tevékenységi körük az általuk támogatott közszolgáltatásra korlátozódott, például:

- könyvtári tevékenységek (helyi egyesületek)
- társadalmi (re) integrációt támogató tevékenységek, pl. elítéltekkel való együttműködés (népfőiskola)

A szakképzés területén a felmérésben résztvevők többsége azt nyilatkozta, hogy a pedagógia / oktatás területén rendelkezik képzettséggel (43,8%), ezt követte a társadalomtudomány (pszichológia, szociológia stb.) (31,3%), a művészet / kultúra (25%) és végül a gazdaság (12,5%). Nem volt olyan válaszadó, aki a média / kommunikáció területén vett volna részt valamilyen képzésen (37. ábra).



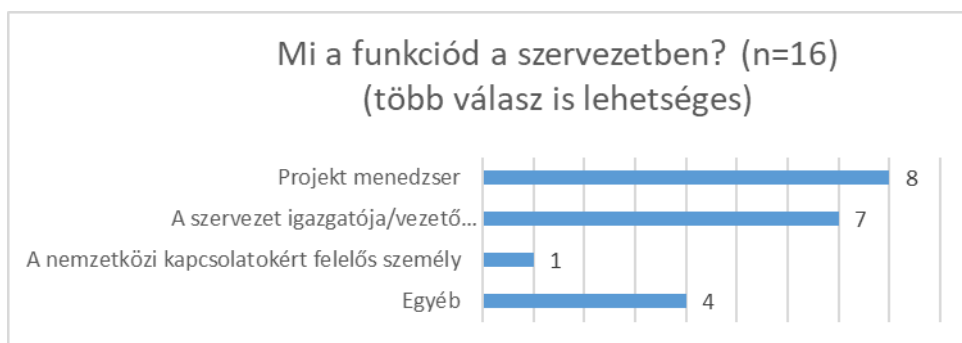


37. ábra: Végzettségek gyakorisága; HU

## b) Foglalkoztatás, szerepek és felelősségek

A szervezetben betöltött funkciójukról kérdezve (38. ábra) az online felmérésben résztvevők közül nyolc (50%) válaszolta azt, hogy projektmenedzserként dolgozik, hét személy (43,8%) igazgató / menedzser / vezető / elnök szerepet tölt be a szervezetben és egy fő (6,3%) válaszolt úgy, hogy ő lett megbízva a nemzetközi együttműködés felelősének.

Négy ember választotta az „egyéb” választ, ez a következő szerepeket takarta: az egyesület titkára, pénzügyi vezető és önkéntes. A válaszok azt mutatják, hogy a válaszadók egy része a fent említett szerepek közül kettőt vagy annál is többet lát el a szervezetében.



38. ábra: Betöltött funkciók; HU

A megkérdezett igazgatók, projektmenedzserek és civil társadalmi szervezetek vezetőiszervezetük alkalmazottai voltak, néhány esetben csak részmunkaidőben. A döntéshozatal szintjén a szakmai színvonal, a cselekvési terület nagysága és a civil terület célterülete alapján találunk különbséget az igazgatósági tagok és a kuratóriumi tagok között. Míg a helyi civil társadalmi szervezetek esetében ezeket a szerepeket önkéntes alapon vagy részmunkaidőben látják el, addig a nagyobb szervezetek nagyobb menedzsmenttel működnek, általában 3-5 alkalmazottal. Ami a nemzetközi együttműködésekkel illeti, az az általános, hogy a projekt támogatásával képesek egy vagy akár két szabadúszót alkalmazni, vagy ki tudják fizetni egy már korábban is alkalmazott munkatársuk bérét.

Az interjúk után egyértelmű volt a számunkra, hogy a nemzetközi együttműködés nagyon fontos szerepet játszik a civil társadalmi szervezetek életében, nemcsak az aktivitások szintjén vagy a pénzügyi források szempontjából, hanem a civil társadalmi szervezetek közötti kohézió miatt is. A külföldi partnerekkel folytatott tevékenységek nagyszerűen hozzájárulnak a külső kapcsolatok fejlesztéséhez, ám ezek megerősíthetik a kapcsolatot a szervezet égisze alatt működő döntéshozók, alkalmazottak, önkéntesek és helyiek között is.

Az interjúk során a válaszadók többsége megemlítette, hogy amikor első alkalommal vettek részt egy nemzetközi projektcsoporthoz, az egy hatalmas felfedezés erejével hatott mind a személyes szintjükön, mind szervezeti szinten és még akkor is, ha a projekttel kapcsolatos feladatok megoszlottak a szervezettel, mindenki aktív volt valamilyen szinten.

*„Ez egy komoly tanulási folyamat volt, amelyet nagyon élveztünk. Az elején teljesen elveszettnek éreztük magunkat, mert nem tudtuk, hogyan kell pályázni és hogyan kell egy projektet megvalósítani. De lelkesek és elkötelezettek voltunk; elmentünk minden tájékoztatóra és lassan megtanultuk a játékszabályokat. Elmondhatom, hogy bizonyos mértékig valamennyi kollégánk részt vett a projektben, ami szintén oka a sikerünknek.”*

A megkérdezett emberek oktatási háttere többnyire korrelációban volt a tématerületükkel. Nagyon általános, hogy az adott terület iránti érdeklődésük mellett pedagógiai, andragógiai, szociológiai és szociális munka területén szerzett diplomával is rendelkeztek, ám a vizsgált projektmenedzsereknek csak 5%-a rendelkezett egyetemi vagy főiskolai szintű üzleti vagy menedzsment végzettséggel. Az egyik döntéshozó - a népfőiskola vezető testületének tagja - erre utalt:

*„Amikor elmentünk az első partnertalálkozóra, nem tudtuk, hogyan fogjuk megosztani tapasztalatainkat, és hogy a projektpartnerek hogyan tudnának profitálni a részvételünkből. Fogalmunk sem volt, hogy miként működik ez a tapasztalatcsere és az együttműködés. De tudtuk, hogy merünk kérdezni és merjük azt mondani, hogy „nem tudjuk” és hogy hálásak leszünk, ha az elején egy kicsit vezetnek minket. Tehát bármi is volt itt, csak az volt fontos, hogy nyitottak voltunk és ugyanazt a nyelvet beszéltük.”*

### III. A siker mutatói

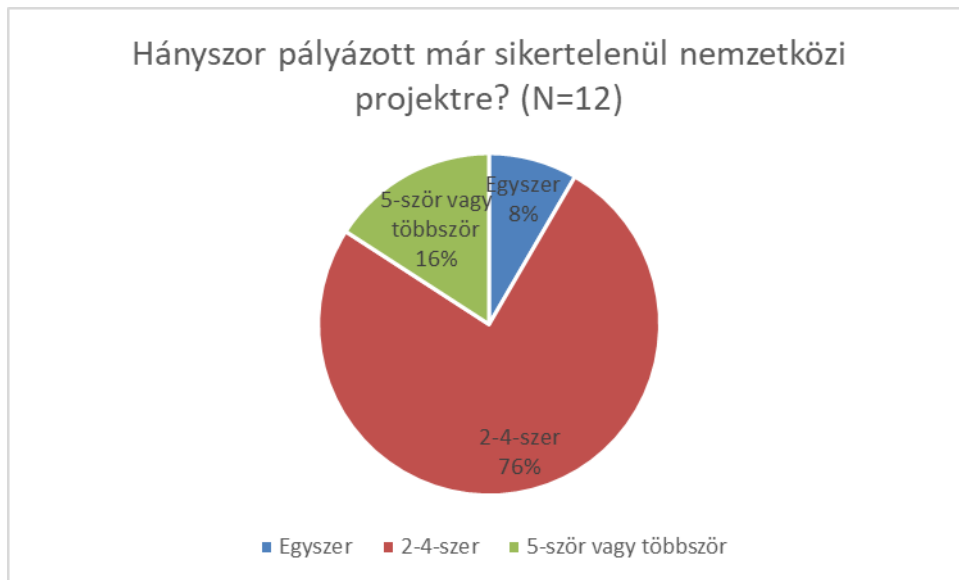
#### a) Tapasztalat és megközelítés

Az online felmérésben résztvevők közül 12 (75%) rendelkezett tapasztalattal nemzetközi pályázatok írásában. Tíz esetben (62,5%) a pályázatok sikeresek voltak. A nemzetközi projektekben már

tapasztalatokkal rendelkező (sikeres) résztvevők közül négyen (25%) 2–4 projektet valósítottak meg, hárman (18,8%) 5 vagy annál több projektet, hárman pedig (18,8%) csak egy projektet.

A tíz közül, akiknek a pályázata sikeres volt, öt a koordinátor / vezető partner szerepét töltötte be a projektben. Másrészt, mindegyik tapasztalattal rendelkező válaszadó volt már projektpartner is.

Arra a kérdésre, hogy milyen gyakran sikertelenül nemzetközi projektekre, 12 válaszolt igennel. Közülük kilenc (75%) már 2-4 alkalommal pályázott sikertelenül, kettő (16,7%) ötször vagy többször, egy pedig (6,3%) egyszer (39. ábra).



39. ábra: Sikertelen pályázatok gyakorisága; HU

A 12 válaszadótól, akik már nyújtottak be sikertelen pályázatot megkérdeztük, hogy mi volt az oka. Az értékelési pontszám kilenc személy esetében nem volt elég magas, míg öt esetben (56,3%) a pozitívan értékelt pályázatot várólistára tették és a végén kevés lett a költségvetés ahhoz, hogy a projekt finanszírozható legyen.

Most a látóköriünkben csak egy olyan civil szervezet volt, amely folyamatosan többféle nemzetközi programra is pályázik és ez a fajta tevékenység szokásos éves tervük részét képezi. A szervezetek általában partner szerepet vállalnak, általában öt évente legfeljebb 1-3 alkalommal. A finanszírozó / pályáztató szervezetek a következők voltak:

- Erasmus+, korábban LLP
- Visegrádi Alap
- Európai Kulturális Alap
- Különböző nemzeti programok a kulturális együttműködés támogatására a magyar diaszpórával elsősorban Romániában, Ukrajnában, Szerbiában és Szlovákiában

A sikeres pályázatok témái illeszkednek a megkérdezett szervezetek tevékenységi területeihez és általában olyan elemeket foglalnak magukban mint a tantervfejlesztés, az oktatók képzése, adatok vagy információk gyűjtése, terjesztése valamint pilot tanfolyamok lebonyolítása.

## b) Motiváció

Arra a kérdésre, hogy mi ösztönzi a civil szervezeteket arra, hogy nemzetközi projektekben vegyenek részt, a válaszadók többsége azt válaszolta, hogy szeretné megismerni más országok szemléletmódját (71% válaszolta azt, hogy nagymértékben) valamint szeretnének tapasztalatot cserélni a hasonló munkaterületen dolgozó más országbeli emberekkel (57% a nagymértékben válaszok aránya) és emellett szükség van a határok átlépésére az emberekkel való kapcsolatteremtéshez (43% volt a nagymértékben válaszok aránya) (lásd a 40. ábrát).



40. ábra: Személyes motivációk; HU

Megpróbáltuk feltérképezni a projektkezdeményezések mögötti motivációkat a vizsgált társadalmi szervezeteknél mind személyes, mind szervezeti szinten.

**Gyakorlat és tanulás:** A folyamatos tanulás mindenki számára fontos. A célcsoportoknak, oktatóknak és vezetőknek folyamatosan új ötletekkel kell előállniuk és a nemzetközi partnerségek egy minden szinten fenntartható tanulási módot jelentenek.

**Stabilitás és pénzügyek:** Az Erasmus + projekt a civil szervezet tevékenységének egy fontos vázát képezik és néhány évig részleges jövedelmet jelentenek. Bár sok munkát és kutatást követelnek, de lehetővé teszik, hogy részben fenntartsuk tevékenységünket.

**Hálózatépítés és közösségépítés:** A legutóbbi projekt-együttműködés során kapott szakmai és személyes támogatás mérhetetlen fontos volt a számunkra az elmúlt nagyon nehéz években, amelyet minden civil társadalmi szervezet megtapasztalt itt Magyarországon.

### c) A siker okai

Amikor az interjúk során a siker kulcsfontosságú elemeit kerestük, volt egy olyan gondolat, ami mindig másként fogalmazódott meg és amit innovációként és rugalmasságként összegezhettünk.

*„Amit az innováció alatt értek az nem az, hogy kitalálj valamit, amit előtte senki. Ez inkább egy új nézőpontot jelent, hogy ugyanazon megoldatlan problémát más szemszögből tudjunk nézni, kezünkben egy 21. századi megoldással.”*

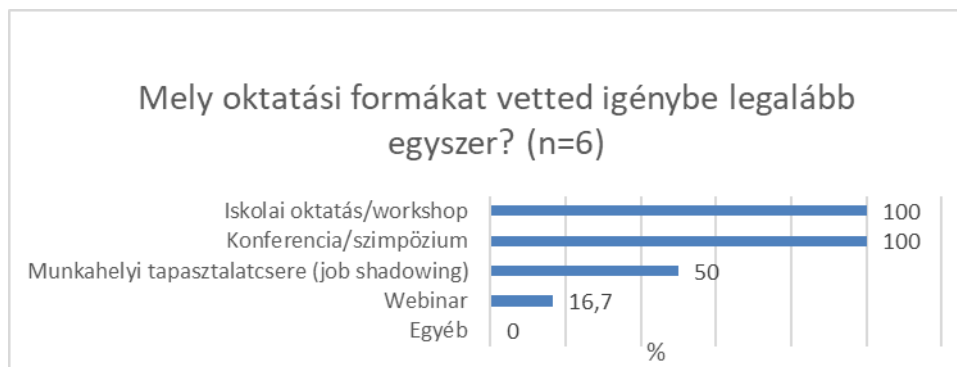
A sikeres projekt megvalósításának másik hangsúlyos eleme a civil szervezetek és célcsoportjuk közötti együttműködés:

*„Számos projektet már megvalósítottam, különböző hallgatókkal, de mindig sikerült összeállítanunk egy olyan csapatot, amellyel érdemes volt együttműködni és öröm volt együtt dolgozni velük. Úgy gondolom, hogy a hallgatókat partnerként kell kezelni a külföldi szakmai gyakorlatok esetében is.”*

Amikor megkérdeztük a megkérdezett civil társadalmi szervezetek döntéshozóit és irányító testületek tagjait, hogy mi a minimumkövetelmény ahhoz, hogy magabiztosan be tudjanak lépni egy nemzetközi projektbe, a következő tényezőket gyűjtötték össze:

- nyelvismeret
- idő- és humánerőforrás-gazdálkodás (vannak-e olyan alkalmazottak, akik képesek dolgozni és akiket meg tudunk fizetni vagy vannak-e elkötelezett önkéntesek, akik nem kapnak javadalmazást a projektben való részvételért?)
- ingyenes források (pénzügyi források, idő, önkéntesek, szakértői segítség) az együttműködés kiszámíthatatlan jellege miatt
- a megfelelő projektvezető személyisége és a projektcsoporthoz tagjai, akik nem csak idegen nyelveket beszélnek, hanem „az interkulturáltság nyelvét” is beszélnek

*„Nem elég fontos szakértőnek lenni egy nemzetközi munkacsoportban, ugyanakkor képesnek kell lennie arra is, hogy gyorsan része tudj lenni a csapatnak, és fel tudjad venni a csapat ritmusát, a flow-t, az áramlást és ne ellene dolgozz még akkor is, ha otthon, nemzeti szinten ezt másképp tennéd.”*



41. ábra: Igénybe vett oktatási formák; HU

A legalább egyszer igénybe vett oktatási lehetőségeket illetően az összes online felmérés válaszadója megnevezte a tantermi oktatást/ workshopot (100%) és a konferenciát / szimpóziumot (100%). Kevésbé alkalmazták a munkahelyi tapasztalatcserét (50%) és az internetes szemináriumokat (16,7%) (lásd 41. ábra).

## IV. A nemzetközi projektmenedzsment kihívásai

### a) Elutasított projektek

A kutatásban résztvevő civil társadalmi szervezetek egyike több éven át egy ERASMUS + projekt ötlettel pályázott, mint koordinátor szervezet. Az ő tapasztalatukat és a többi nem nyertes pályázatokat benyújtó partnerszervezet tapasztalatait felhasználva összegyűjtöttük a sikertelenség következő okait:

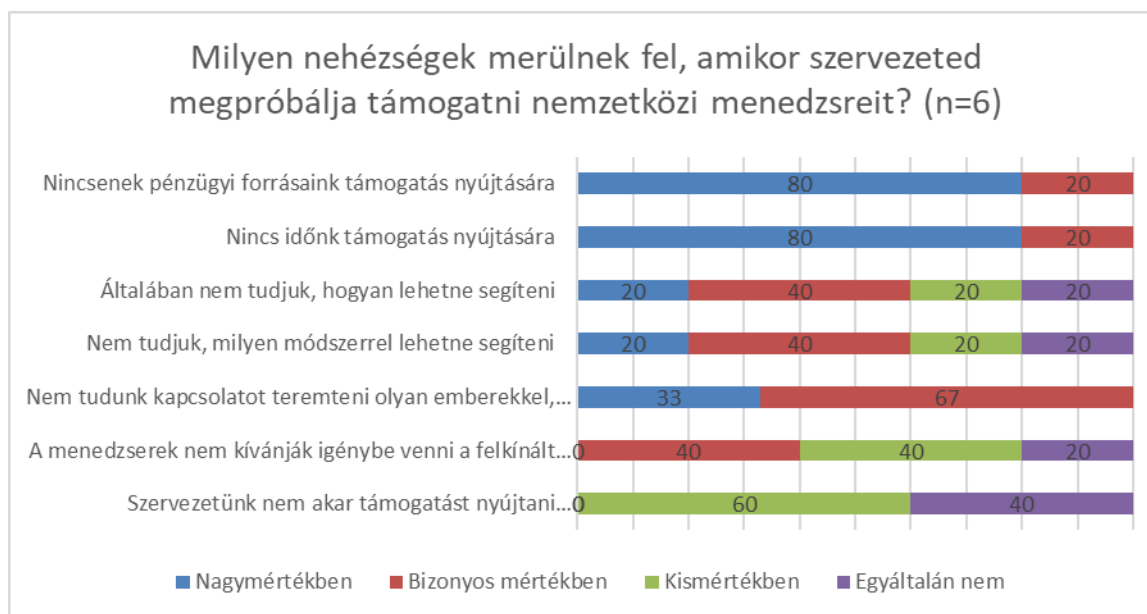
- túl sok hasonló pályázat ugyanarra a pályázati felhívásra (fogyatékkal élők tanulása)
- a partnerek nem fedtek le elegendően széles kört (földrajzilag vagy jellegük szerint)
- az elutasítás nem kellően részletes értékelése ahhoz, hogy a projektet tovább lehessen fejleszteni a következő pályázati körre
- a politikai helyzet, a civil társadalmi szervezetek helyi vagy nemzeti szintű politikai bevonása
- tapasztalat hiánya a pályázat megírásában és kidolgozásában

### b) Nehézségek a végrehajtás során

Azok a civil társadalmi szervezetek, amelyek a nemzetközi együttműködésben partnerként részt vettek, mind valamilyen szempontból megemlítették annak a fontosságát, hogy a végrehajtás során lehessen változtatni a terveken.

*„Az egyik kulcsfontosságú szempont a rugalmas projektmegvalósítás. Ha a projekt úgy kívánja, mindig egy kicsit meg kell tudni változtatni a terveket vagy átszervezni a tevékenységeket. Egy másik nagyon fontos dolog az, hogy a fogadó intézményt gondosan kell megválasztani a megfelelő partner megtalálása érdekében. Bármennyire jó a szervezet vagy a projektterv, bármennyire ügyesek és szorgalmasak is a résztvevők, senki sem fogja jól érezni magát a projektben, ha az érdekek és célok nem egyeznek, s ha az érintettek a projekttől eltérő dolgokat várnak el. Projektünk sikerének kulcsa az volt, hogy a két szervezet tökéletesen kiegészítette egymást.”*

Arra a kérdésre, hogy milyen kihívások merülnek fel szervezetüknél a menedzserek támogatásakor, a megkérdezett vezetők a leggyakoribb okként a pénzügyi források hiányát neveztek meg (80%). Kisebb mértékben jelent meg a válaszokban az, hogy a szervezet nem akart támogatást nyújtani (40% „egyáltalán nem”) (lásd 42. ábra).



42. ábra: A szervezeti támogatások kihívásai; HU

## 2.5 Dán jelentés a sikerekről és kihívásokról

Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

### I. A felmérés megközelítése és a válaszadók csoportjai

#### a) Egyesített felmérés

A felnőttoktatás területén a civil szervezetekkel együttműködő, nemzetközi együttműködésben résztvevő projektmenedzserek és szervezetek sikereinek és kihívásainak felmérésére 2019 januárjától áprilisáig került sor.

A felmérés egy online kérdőívből és egy interjúorozatból állt. Összesen 35 dán szervezet válaszolt a kérdőívre, amelyből 26 válasz volt érvényes, amelyek olyan társadalmi szervezetektől érkeztek, amelyek a felnőttoktatás fő tevékenységeivel foglalkoztak. Valamint 6 olyan, nemzetközi projekt-együttműködésekben résztvevő válaszadó volt, akik az interjúorozatban is részt vettek.

#### b) A felhívások csatornái

Az online kérdőívre való felhívás terjesztésének fő csatornái a következők voltak:

1. Az online felméréshez kapcsolódó meghívókat e-mailben küldtük ki az Interfolk saját hálózatára és a kapcsolattartóknak, ideértve a következőket:
  - a dán balti-tengeri nem kormányzati szervezetek hálózatába tartozó civil társadalmi szövetségek (kb. 40)
  - szabad felnőttoktatási hálózatok és szövetségek (kb. 35)
  - egyéb szövetségek az élethosszig tartó tanulás, a kultúra és az örökség területén (kb. 40)
  - A Nordplus Adult korábbi dán kedvezményezettjei tartó tanulás területén (kb. 85)
2. Megállapodtunk a nemzeti kulturális ernyőszervezettel, (DFKS), amely kilenc nemzeti szövetséget foglal magában az önkéntesség és a kulturális örökség területén, hogy meghívókat saját hálózatukban terjesztik (kb. 50)
3. Megállapodás az dán Erasmus + Nemzeti Ügynökséggel az Erasmus + KA1 és KA2 programhoz korábban csatlakozó összes pályázó meghívására (kb. 500)

Az interjúalanyokat elsősorban személyes meghívások alapján találtuk meg az Interfolk saját hálózatában, másodsor pedig az on-line felmérésben szereplő válaszadókkal történő kapcsolatfelvétel révén, akik érdeklődést mutattak a kapcsolatfelvétel iránt.

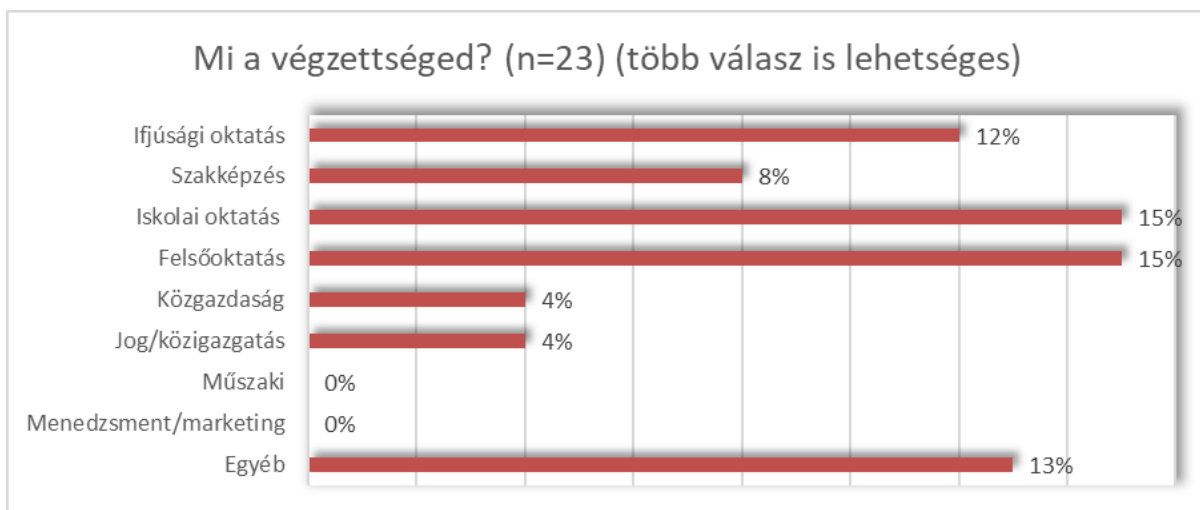
#### c) Az online felmérés válaszadói



A dán online felmérésre érvényes válaszok száma 26 volt; 23 fő válaszolt a demográfiai kérdésekre, amelyek azt mutatják, hogy a válaszadók körülbelül kétharmada (65%) férfi és közel egyharmada (30%) nő, míg egy az „egyéb” választ választotta.

Számos korosztály képviseltette magát, a legtöbben a 60 évnél idősebbek voltak (43%), a legkevesebben a 20–39 évesek (13%), míg a 40–49 éves és a 50–59 éves korosztályúak mindegyike 22 %-kal képviseltette magát. A válaszadók viszonylag magas életkora nem meglepő, hiszen ez a dán civil társadalmi szektor kulturális területének általános tendenciája. Sok aktív nyugdíjas időskorú van, akiknek sok szabad idejük van aktív tevékenységekre.

Ami az oktatási hátteret illeti, amint az az alábbi 36. ábrából is kitűnik, a válaszadók többsége társadalomtudományi (35%) képzettséggel rendelkezett, és sokan pedagógiai / nevelési illetve művészeti / kulturális képzettséggel rendelkeztek (mindkettő 22%). Szinte senki sem rendelkezett végzettséggel a média / kommunikáció, a gazdaság és a jog / adminisztráció területén (mind a 4%), míg egyetlen személy sem volt, aki a menedzsment / marketing vagy műszaki területen végzett volna.



43. ábra: végzettségek gyakorisága; DK

Nem lehet reprezentatív a felnőttképzés dán területeire nézve egy olyan felmérés, amelyben a civil szervezetek alkalmazottai és igazgatósági tagjai olyan magas szintű társadalomtudományi, művészeti és kulturális végzettséggel rendelkeznek, mint a dán civil társadalomban. A pedagógiai és oktatási háttér felmérése reprezentatívabb, ha olyan szervezetekre koncentrálunk, amelyek a felnőttképzés területén aktívak. A művészeti és kulturális végzettséggel rendelkezők viszonylag magas aránya utalhat arra, hogy a dán partner hálózata nagy arányban fog össze olyan színvonalas egyesületeket, amelyek a kultúra, a művészetek és az önkéntesség területén tevékenykednek.

#### d) Az interjúalanyok jellemzői

Összességében 12 menedzserrel és vezető testület képviselőjével készítettünk interjút, akiknek a fele már megpróbált részt venni nemzetközi projekt munkában, míg a másik fele csak érdeklődött iránta.

De az interjúalanyoknak csak a felét vesszük be ebbe az első jelentésbe a nemzetközi projekt munka kihívásairól, nevezetesen azokat a projektmenedzsereket (A csoport a táblázatban) és irányító testületeket (B csoport a táblázatban), akik már megpróbálták részt venni nemzetközi

projekt-együttműködésekben. A nemzetközi projektvezetők kompetenciaprofiljairól szóló második jelentésben mind a 12 interjúalanyt felsoroljuk.

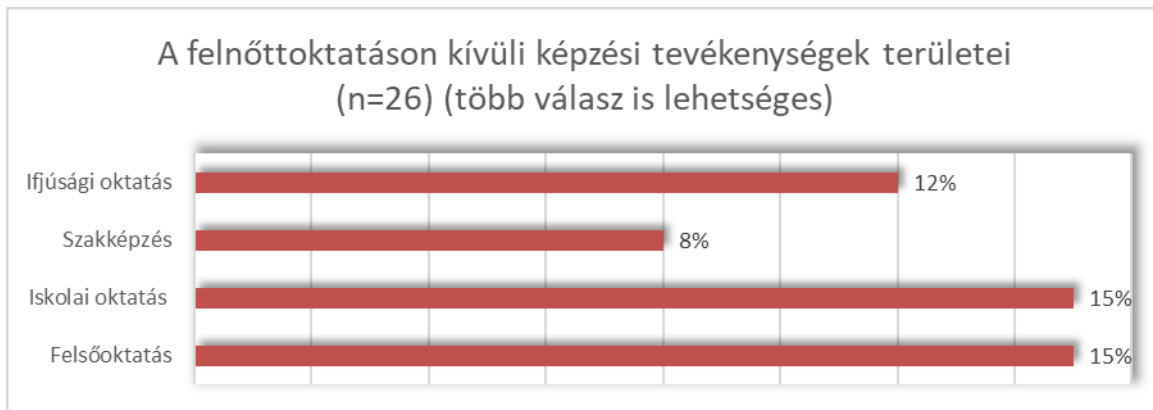
A jelentésben szereplő hat interjúalany közül az A és B csoportból összesen 3 férfi és 3 nő volt. Legtöbbjük az 50–69 éves korosztályt képviselte.

<b>A csoport: egyesület menedzserei, amelyek már próbáltak nemzetközi együttműködésben részt venni</b>	<b>B csoport: egyesület vezetőségi tagjai, amelyek már próbáltak nemzetközi együttműködésben részt venni</b>	<b>C csoport: Menedzserek, akik még nem próbáltak, de érdeklődnek</b>	<b>D csoport: vezetői tagok, akik még nem próbáltak, de érdeklődnek</b>
<b>Menedzser egy országos alapítványnál</b> – örökségvédelem és az élethosszig tartó tanulás	<b>Vezetőségi tag egy országos alapítványnál</b> – örökségvédelem és az élethosszig tartó tanulás	<b>Népfőiskola projektvezetője</b> – nem formális élethosszig tartó tanulás	<b>Népfőiskola vezetőségi tagja</b> – nem formális élethosszig tartó tanulás
<b>Országos kulturális egyesület főtitkára</b> – művészet és kultúra alapuló informális élethosszig tartó tanulás	<b>Országos kulturális egyesület elnöke</b> – művészet és kultúra alapuló informális élethosszig tartó tanulás	<b>Országos NGO tanácsadója</b> – szociális munka és adományozás területe	<b>Országos NGO elnökségi tagja</b> – szociális munka és adományozás területe
<b>Felnőttoktatási egyesület igazgatója</b> – nem formális oktatás és élethosszig tartó tanulás	<b>Felnőttoktatási egyesület vezetőségi tagja</b> – nem formális oktatás és élethosszig tartó tanulás	<b>Országos egészségügyi szervezet menedzsere</b> – főleg fogyatékkal élő felnőttek, beleértve a szociális és kulturális tevékenységet is	<b>Helyi környezetvédelmi egyesület elnöke</b> természetvédelem, kapcsolódva az ifjúsági és felnőtt oktatáshoz.

## II. Jó gyakorlatok a dán nemzetközi projektmenedzsment területén

### a) Munkaterületek

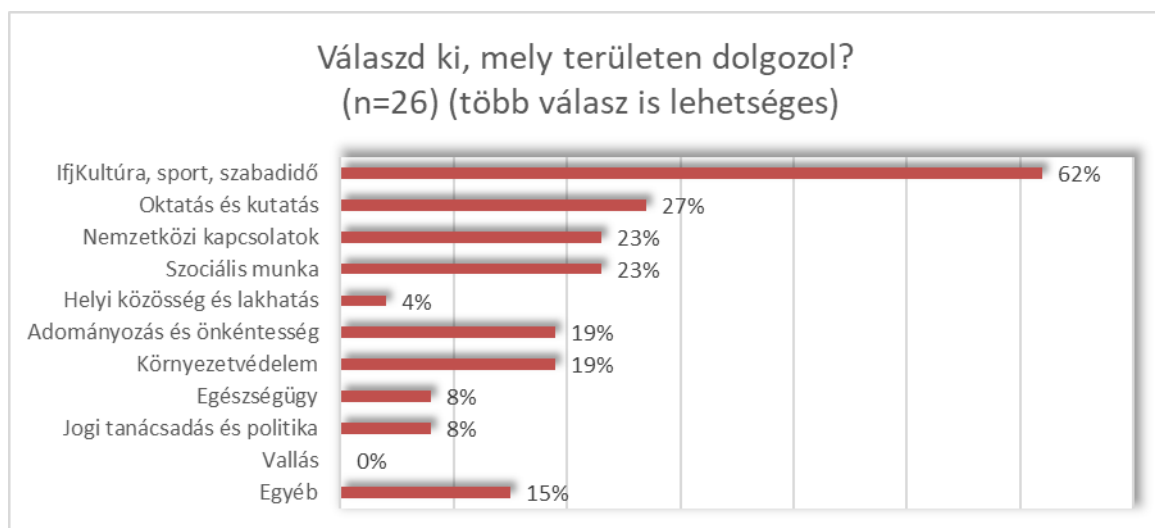
Az online felmérés elemzéséhez a 35 válaszadó közül csak azt a 26 felnőttet választottuk ki, akik a felnőttképzés területén dolgoznak. Itt a legtöbben csak a nem formális / informális képzéssel (85%), míg néhányan a nem formális / informális és a formális felnőttkori képzéssel is (15%) foglalkoznak.



44. ábra: Oktatáson kívüli oktatási területek; DK

Ezenkívül azt is megkérdeztük, hogy a felnőttképzés mellett más oktatási területeken is dolgoztak-e. Amint az a 44. ábrán látható, a válaszadók az ifjúsági oktatás (12%), a szakképzés (8%), az iskolai oktatás (15%) és a felsőoktatás (15%) területén is dolgoztak.

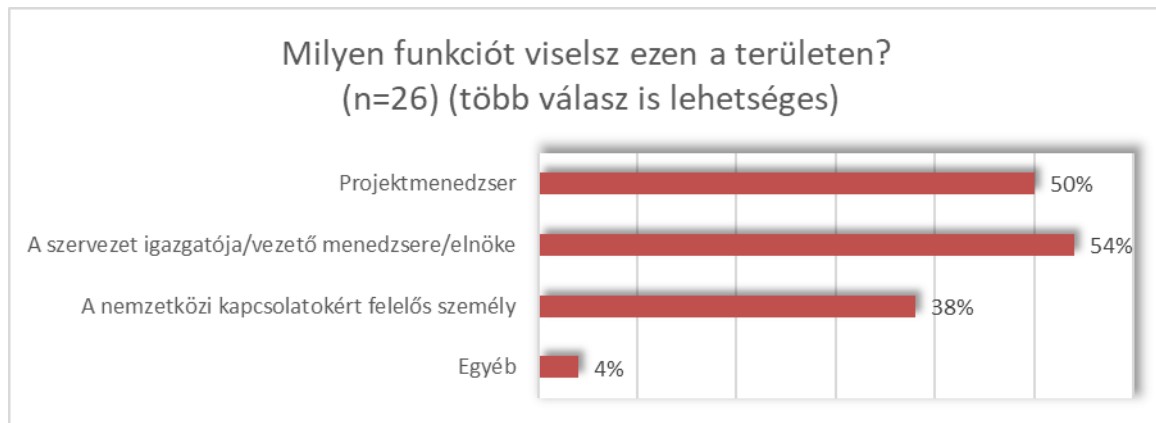
A válaszadók téma szerinti munkaterületeire is rákérdeztünk, ahol több válasz is lehetséges volt. Itt egyértelmű volt, hogy a többség (62%) a kultúra, a sport és a szabadidő területén dolgozott, míg kb. egynegyedük az oktatásban és a kutatásban (27%), nemzetközi területen 23% és szociális területen pedig 23%. Néhányuk az adományozás és az önkéntesség területén (19%), a környezetvédelem területén (19%), az egészségügy területén (8%), a jogi segítségnyújtással és a politika területén (8%) dolgoztak, míg 4% volt, akik a helyi közösséggel és a lakhatással kapcsolatos tanácsadással foglalkoznak. Vallással foglalkozó szervezet nem volt közöttük.



45. ábra: A válaszadók tématerületei; DK

## b) Munkafunkciók

Ezenkívül a válaszadókat megkérdezték a szervezetben betöltött funkciójukról. Valamennyi válaszadó civil társadalmi szervezetnél dolgozott, nem pedig egy civil társadalmi szervezet és egy állami intézmény kombinációjában. Azt is megkérdeztük tőlük, hogy milyen funkciójuk van a civil szervezetben belül. Több válasz is lehetséges volt.



46. ábra: Funkciók a munkaterületeken; DK

Itt 54% -uk a szervezet igazgatója / menedzsere / vezetője / elnöke, 50% -uk projektmenedzser, 38% -uk a szervezet nemzetközi együttműködésért felelős személye volt, végül 4% -uk az egyéb választ választotta. Ez azt jelzi, hogy a válaszadók különféle funkciókat töltöttek be azokban a szervezetekben, amelyekben dolgoztak, gyakran ők voltak mind az irányító testületek tagjai, mind pedig a nemzetközi projektek menedzserei is.

Az interjúk is megerősítették azt a tendenciát, hogy összetett funkciókat látnak el. Úgy tűnt, hogy az interjúalanyok gyakran szerepet játszanak a szervezeteikben, ahol mindketten projektmenedzserként alkalmazhatók vagy más speciális feladatokat is elláthatnak, és ugyanakkor képviseltetik magukat az egyesület igazgatóságában.

Egy országos alapítvány menedzsere, aki egyidejűleg az igazgatóságban is képviseltette magát, így egyidejűleg mind a projektvezető, mind az irányító testület szempontjait képviselte. Hasonlóképpen, egy felnőttképzési egyesület igazgatósági tagját bizonyos időszakokban részleges munkaidőben határozott idejű szerződéssel alkalmazták egy nemzetközi projektre. Elsősorban az irányító testületek tagjai voltak az egyesületekben hosszabb időszakon keresztül, akár tíz évig vagy hosszabb ideig is önkéntes alapon, míg a menedzsment tagjai inkább gyakrabban változtattak munkahelyet. Ez jellemző volt a többi civil szervezetnél is.

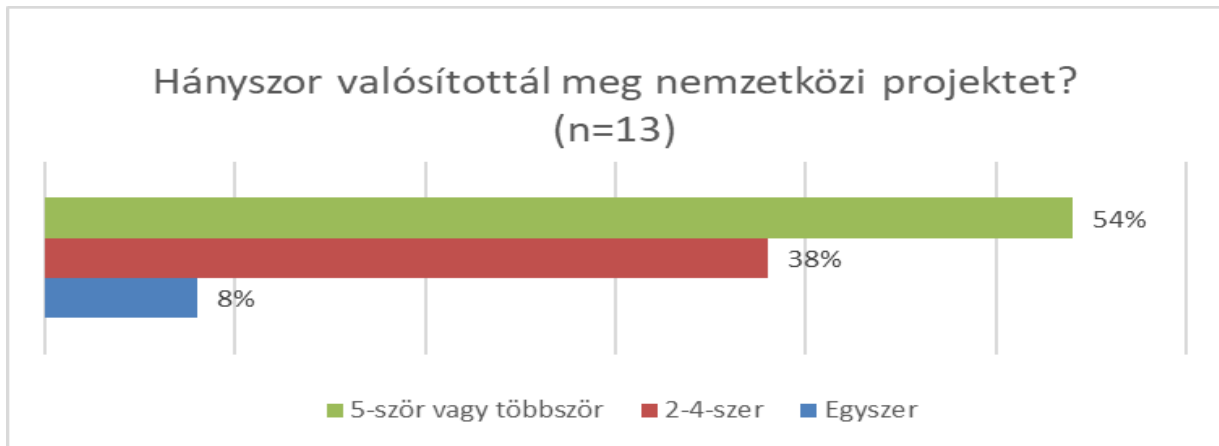
A válaszadók képzettségi háttere elsősorban felsőfokú végzettség volt a pedagógia / tanárképzés területén valamint a humán és társadalomtudományok területén. Legtöbbjük rövidebb tanfolyamokon tovább képezte magát, különösen a menedzsment és a kommunikáció területén.

## b) A nemzetközi projekt munka tapasztalatai

Általánosságban elmondhatjuk, hogy az online felmérés válaszadói széleskörű tapasztalatokkal rendelkeztek a pályázás és a nemzetközi projektek megvalósítása terén.

Az on-line felmérésben résztvevők többsége már pályázott nemzetközi forrásokra a felnőttképzés területén (69%), míg kisebbségük ezt még nem próbálta meg (31%). A már pályázók nagy többsége (72%) sikerrel pályázott.

A sikeres pályázók csoportjától megkérdeztük, hányszor valósítottak meg nemzetközi projektet, és amint az az alábbi 47. ábrából kitűnik, a többség, például 54%, legalább öt alkalommal pályázott nemzetközi projektre, 38% -uk 2 - 4 alkalommal és 8%-uk csak egyszer.



47. ábra: Megvalósított nemzetközi projektek száma; DK

Az adatok azt mutatják, hogy az a csoport, amely már részt vett nemzetközi projektekben, szívesen venne részt további nemzetközi projektekben. Úgy néz ki, hogy nehéz a nemzetközi együttműködést megkezdni, ám akik elkezdték, azok szívesen folytatnák többször is.

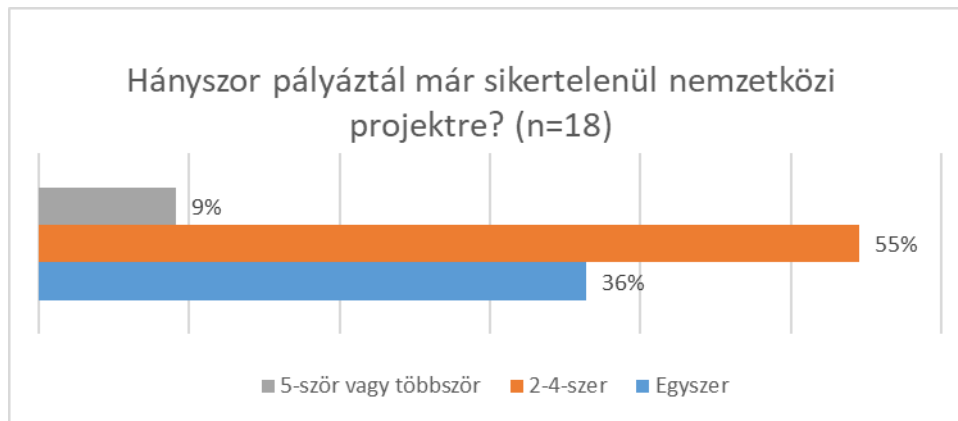
Az interjúk is megerősítették ezt a tendenciát, hogy akik egyszer már részt vettek nemzetközi projektekben, azok többször is megpróbálják. Az egyik interjúalany megemlítette, hogy az elmúlt 10 évben kb. 15 uniós pályázatot írtak 7-et meg is nyertek, ezen kívül 2 további projektben partnerként vettek részt, ami elég jó arány. Ezek elsősorban az EU Bizottság élethosszig tartó tanulási programjai voltak, előtte a Grundtvig programok és az utóbbi években az Erasmus + programok. De kétszer is pályáztak Kreatív Európa programra, közülük az egyik nyert is. Egy alkalommal pedig az Európa a Polgárokért programra, ami nem nyert. Hozzátette, hogy ő is, mint más pályázók, hajlamos pályázatokat beadni oda, ahol már egyszer sikert értek el, de ez egyfajta túlságosan rövidlátó megközelítés, ami nem veszi észre a sok más lehetséges pályázati lehetőséget.

Egy másik interjúalany a kultúra területéről megemlítette, hogy előszeretettel pályáztak skandináv finanszírozási programokra annak ellenére, hogy ezek a támogatások kisebbek voltak, de egyszerűbbek voltak és a sikeres pályázatok aránya általában magasabb volt, valamint a projekteket sokkal könnyebben lehetett lebonyolítani és egyszerűbbek voltak a jelentések.

#### d) A sikertelen pályázatok mértéke és oka

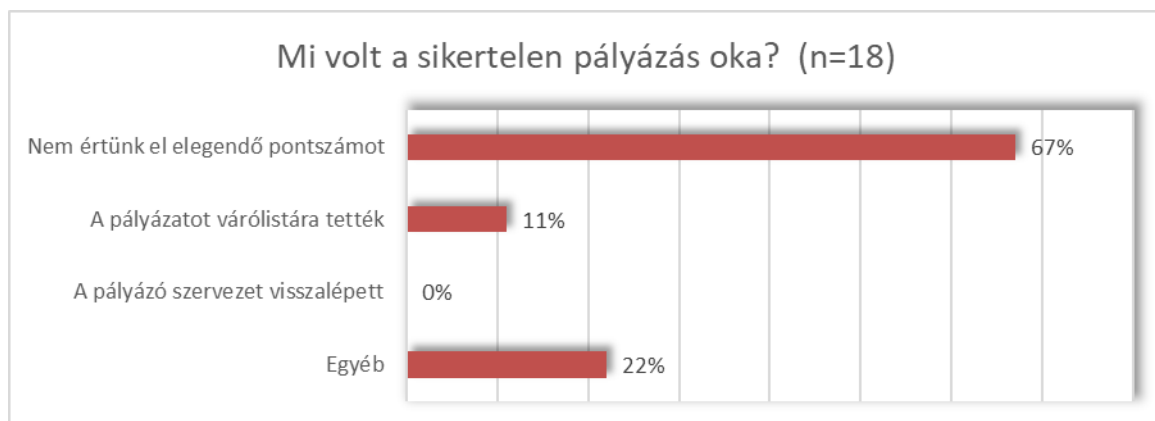
Az online felmérésben azt is megkérdeztük, hogy milyen mértékben és milyen okokból lettek sikertelenek a nemzetközi projekt-pályázatok.

Arra a kérdésre, hogy hányszor voltak sikeresek a nemzetközi projektek társfinanszírozására irányuló pályázatok, a válaszadók többsége a „2–4 alkalommal” (44%), ennél kevesebb részük az „öt-ször vagy többször” (28%) illetve az „egyszer” (28%) választ adták meg.



48. ábra: Sikertelen pályázatok gyakorisága; DK

A sikertelen pályázatok okáról kérdezve a válaszadók többsége, eléggé racionálisan azt a választ adta, hogy „az értékelési pontszám nem volt elég magas” (67%), míg egyesek azt, hogy „a pályázatot várólistára helyezték” (11%), míg a többiek az „egyéb okok” (22%) választ jelölték meg, amelyet az egyik skandináv alapra pályázó a következővel egészített ki: „Nem tudom, nem indokolták a pályázat elutasítását.” És ez különbözik az uniós pályázatoktól, ahol a kérelmező láthatja a pontszámait és a pontszámok okát. Egy esetben sem fordult elő az, hogy „a pályázó szervezet lemondott a projekt megvalósításáról”.



49. ábra: Sikertelen pályázatok okai; DK

A jelentkezők számára általános kihívás a nagyon kemény verseny, ahol a siker aránya jellemzően 20 százalék alatti a legtöbb EU-program és EU ország esetében. Az interjúk megerősítették a sok sikertelen pályázat tényét és okát.

Egy felnőttképzési egyesület vezetője kiemelte, hogy csak akkor van esély a sikerre, ha a szervezet hajlandó sok időt és fáradságot ráfordítani a pályázatra és még így is fennáll a veszélye, hogy nem kapják meg a támogatást. Izgalmas és érdekes lehet a projektötlet megtervezése, a projekt koncepciójának kidolgozása valamint a partnerek megtalálása és bevonása. De a pályázatok elkészítésével kapcsolatos munka nagyon nehéz és időigényes. A végleges pályázat általában egy több, mint 200 oldalas PDF dokumentum. Még a tapasztalt pályázóknak is számítaniuk kell arra, hogy a nagy EU-programok, például az Erasmus +, a Kreatív Európa és az Európa a Polgárokért pályázatok kidolgozásához és elkészítéséhez több mint négy hetes teljes munkaidős munka szükséges. Tehát a

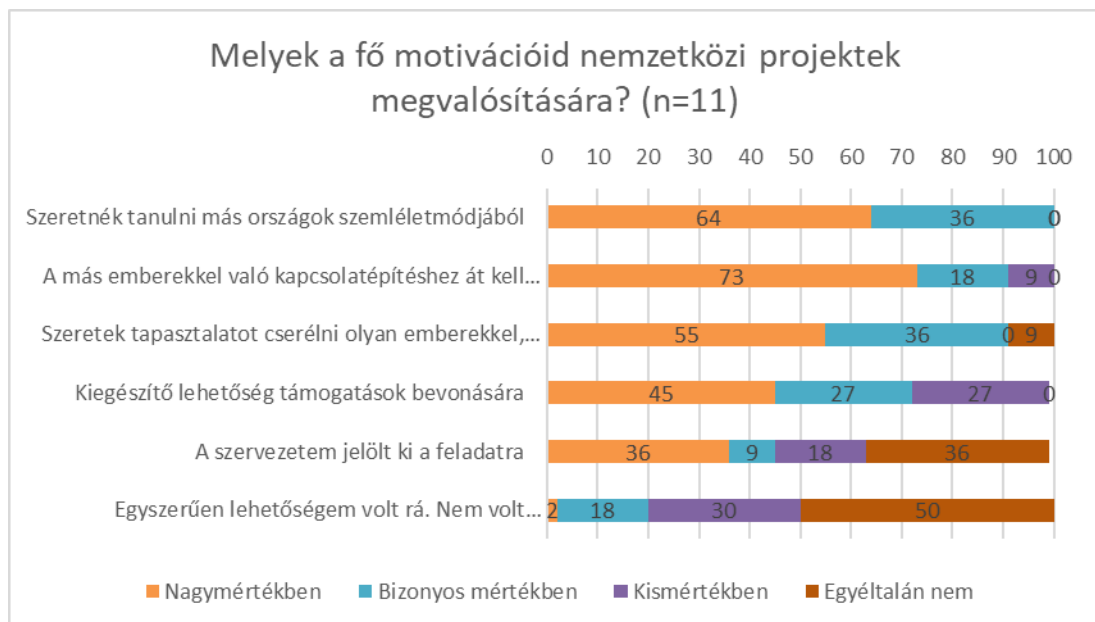
pályázatírást egy nagyon kockázatos, sok idő- és erőforrást-igénylő befektetésnek kell tekinteni és általában sok egyesületnek nincs ilyen erőforrása.

#### e) A projektvezetők szempontjai

Az online felmérés azt a kérdést is feltette a projektmenedzsereknek, hogy milyen érdekük fűződik ahhoz, hogy területükön nemzetközi együttműködéseket valósítsanak meg. Szinte mindegyik kifejezte érdeklődését (88%), míg egy kis csoport úgy nyilatkozott, hogy nem fűződik különösebb érdeklődésük irántuk (12%).

Az érdeklődést mutató válaszadóktól ezt követően megkérdeztük (lásd az alábbi 43. ábrát), miért érdekli őket? Az egyértelmű többség a projektek tartalmával kapcsolatos és idealista okokat nevezett meg. A legtöbben azzal a kijelentéssel értettek egyet, hogy „A határok átlépésével kapcsolatba kell lépni más emberekkel” (73% nagymértékben, 36% bizonyos mértékben és 9% kismértékben). A második legmagasabb pontszámot az a kijelentés kapta: „Meg akarom ismerni más országok szemléletmódját” (64% nagymértékben és 36% bizonyos mértékben). A harmadik legmagasabb pontszámot az a kijelentés kapta, hogy „Szeretnék tapasztalatot cserélni a más országokban, hasonló területeken dolgozó emberekkel” (55% nagymértékben, 36% bizonyos mértékben, 9% kismértékben).

A gyakorlati okok alacsonyabb pontszámot kaptak. Az a pusztán gazdasági megállapítás, hogy „Ez egy további lehetőség pénzeszközök bevonására” csak közepes egyetértést ért el (45% nagymértékben, 27% bizonyos mértékben, 27% kismértékben). Az az alárendeltségre utaló nyilatkozat, hogy „A szervezetem nevezett ki erre” meglepően magas pontszámot kapott (36% nagymértékben, 9% bizonyos mértékben, 18% kismértékben, 36% pedig egyáltalán nem). Végül az a „gerinctelen” nyilatkozat, hogy „Csak lehetőségem volt kipróbálni. Nincs mögötte konkrét motiváció” kapta a legalacsonyabb pontszámot (2% nagymértékben, 18% bizonyos mértékben, 30% kismértékben, 50% egyáltalán nem).



50. ábra: Nemzetközi pályázatok motivációi; DK

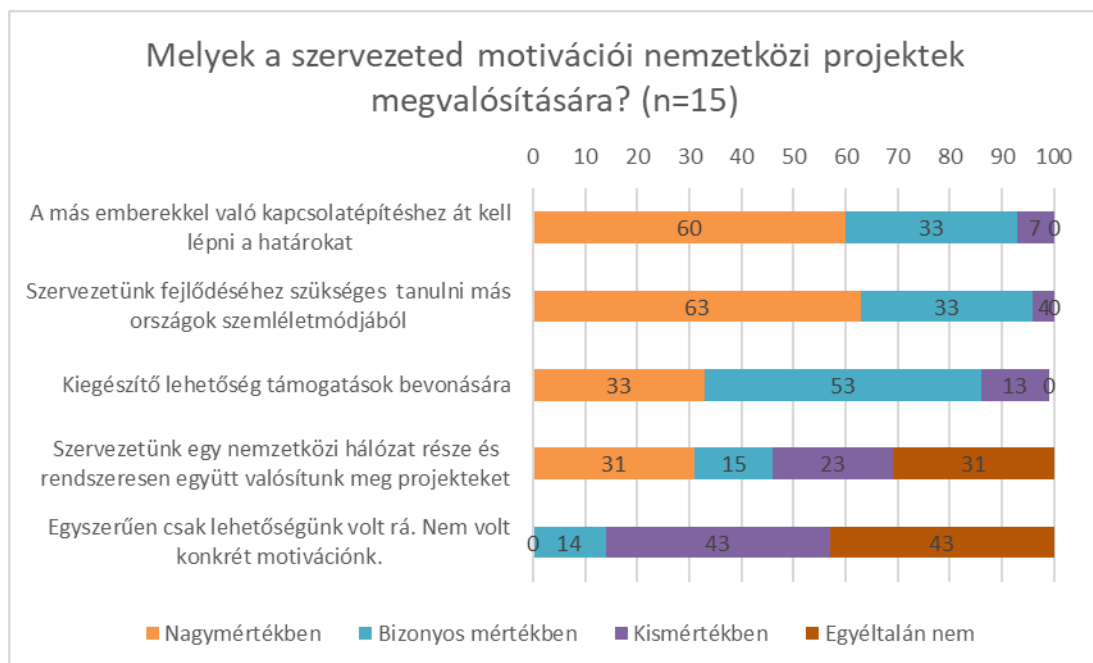
Az interjúk során a már nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező projektmenedzserek is megkérdezték a motivációikról. Minden interjúalany kisebb vagy nagyobb mértékben hangsúlyozta szakterületén a hozzáadott értéket az emberek kapcsolatokban valamint a személyes gazdagodást. Például a kulturális egyesület főtitkár megemlítette, hogy „Több ok is lehetséges. Először is, új tapasztalatokat szerzünk a minőségi fejlődéshez, másodsor, ez újabb pénzügyi lehetőségeket is jelent új érdekes projektek indítására és végül mind személyes mind szakmai szinten rendkívül gyümölcsöző találkozni, tapasztalatot cserélni és együtt dolgozni más emberekkel, megismerni az ő helyzetüket, szemléletmódjukat és tevékenységüket.”

#### f) A vezető testületek szempontjai

A vezető testületek tagjait, például az igazgatósági tagokat, az elnököket stb. szintén megkérdeztük a nemzetközi projektmunka iránti motivációikról (lásd az alábbi 51. ábrát).

A legmagasabb pontszámokat a tartalommal kapcsolatos és érzelmi hozzáállásról tanúskodó állítások érték el: „A szervezet fejlesztése érdekében fontos tanulni más országok megközelítéséből” (63% nagymértékben, 33% bizonyos mértékben, 4% kismértékben). Kicsit kevésbé értettek egyet azzal a kijelentéssel, hogy „A határok átlépésével kapcsolatba kell lépni más emberekkel” (60% nagymértékben, 33% bizonyos mértékben, 7% kismértékben).

A vezető testületek tagjai viszont azt a gyakorlatiasabb pénzügyi szempontot is aláhúzták, mely szerint egy nemzetközi projektek „További lehetőség források bevonására, előnyök szerzésére” (33% nagymértékben, 53% bizonyos mértékben, 13% kismértékben). Ennél együttműködőbb megállapítás az, hogy „Szervezetünk egy nemzetközi hálózat része, amelynek tagjai rendszeresen hajtanak végre projekteket együtt” szintén kapott támogatást (31% nagymértékben, 15% bizonyos mértékben, 23% kismértékben, 31% egyáltalán nem). Végül az érzelem nélküli nyilatkozat, mely szerint „Csak lehetőségem volt kipróbálni. Nincs mögötte konkrét motiváció.” kapta a legalacsonyabb pontszámot (0% nagymértékben, 14% bizonyos mértékben, 43% kismértékben, 43% egyáltalán nem).



51. ábra: A szervezetek motivációja; DK

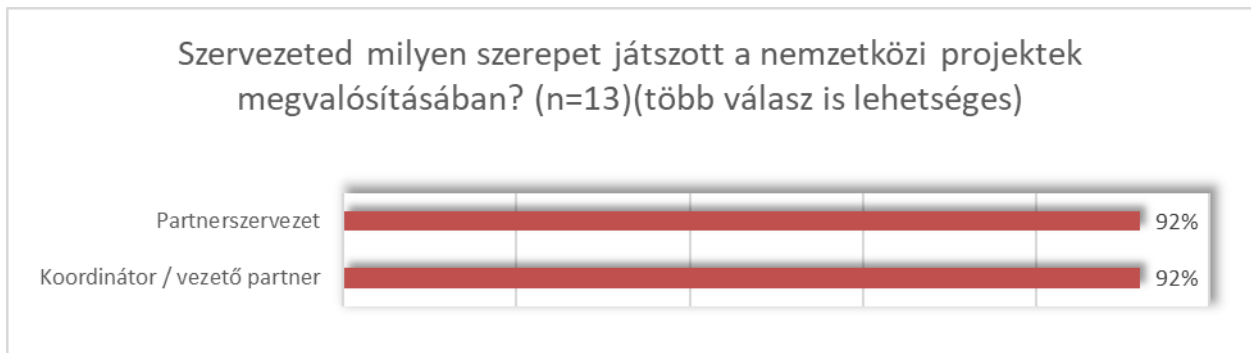


Ha összehasonlítjuk a projektmenedzserek és a vezető testületek tagjainak prioritásait, láthatjuk, hogy közös bennük az, hogy a tapasztalatok és ismeretek nemzetközi cseréje értékes és hogy az együttműködésnek a tartalom kell alapulnia. A forrásbevonás szintén fontos, de kiegészítő lehetőség a szervezetek számára.

#### g) A koordinátorok és partnerek változatos szerepekben

Az online felmérésben azt is megkérdeztük (lásd 52. ábra), hogy milyen szerepet játszott a szervezet a végrehajtott nemzetközi projektekben, akár koordinátorként, akár partnerszervezetként.

Mivel ez feleletválasztós kérdés volt, a válaszok azt jelzik, hogy a válaszadók által képviselt szervezetek többsége mind partnerként, mind koordinátorként részt vett már nemzetközi projekt-együttműködésekben, (mindkét szerepnél 92% -kal).



52. ábra: A szervezet szerepe a nemzetközi projektekben; DK

Az interjúk azt is jelezték, hogy a nemzetközi projekt-együttműködésben részt vevő civil társadalmi szervezetek főként partnerekként vettek részt, de koordinátorként is működtek. A szervezetek általában partnerként kezdik nemzetközi együttműködésüket, és ezt követően néhányan, amelyek kellően motiváltak és erőforrásokkal is rendelkeznek, koordinátorként is fellépnek. Mindenesetre bármely projektcsoportban csak egy koordinátor lehet és több partner, tehát a partnerek mindig többségben lesznek a nemzetközi együttműködésekben.

Egy kulturális szervezet főtákarára az interjúban megemlítette, hogy „sok szempontból könnyebb partner lenni, mint egy projekt koordinátorának, de a másik szempontból több erőfeszítést jelenthet a saját szervezetet partnerszervezetként plusz munkára bírni.”.

Egy országos alapítvány menedzsere Jézus szavaira utalt a Máté 13:12-ből: „Mert akinek van, annak adatik, és bővelkedik, akinek pedig nincs, attól az is elvételik, amije van.” Vagy más szavakkal, ha egy szervezet nagy, jól beágyazott NGO sok alkalmazottal, akkor sokkal könnyebben választják a szervezetet projektpartnernek. Gyakorta csak egyszerűen várniuk kell arra, hogy a pályázó szervezetek megtalálják és meghívják őket. Ezzel szemben a kisebb szervezeteket meghívni sokkal nagyobb kihívást jelent, ezért inkább koordinátorokként próbálnak meg fellépni, ha nemzetközi porondon kívánnak tevékenykedni.

### III. A siker mutatói

#### a) A vezető testületek támogatásának mértéke

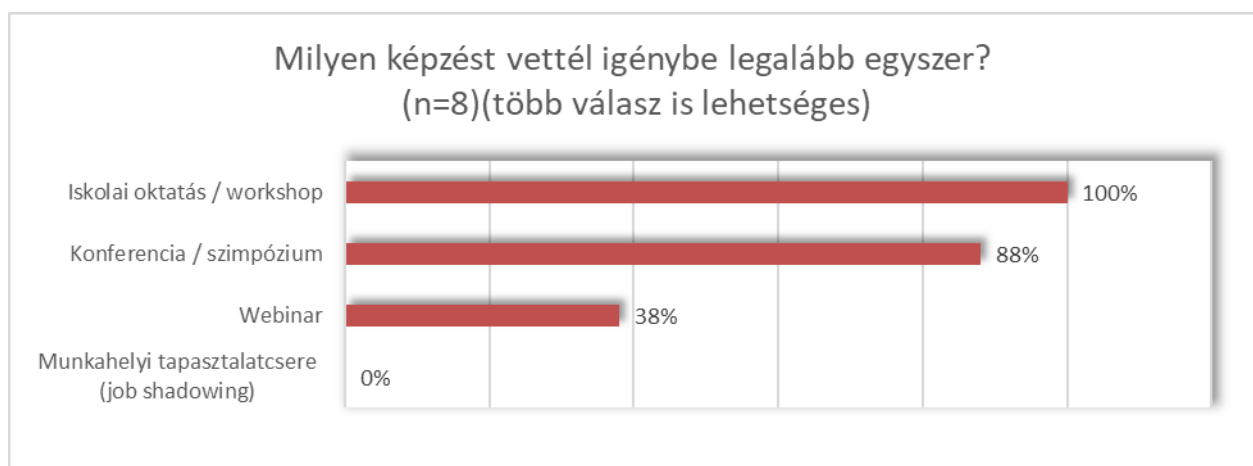
Összességében azt lehet mondani, hogy nem lenyűgöző annak a mértéke, ahogyan a vezető testületek támogatják pályázóikat és projektmenedzsereiket. Az online felmérésben a projektmenedzserektől azt kérdeztük, hogy „Kaptak-e bármilyen támogatást a foglalkoztató / megbízást adó szervezettől nemzetközi projektek pályázására vagy végrehajtására?“, és csak 55% válaszolt igennel, míg 45% nemmel.

Az interjúk megerősítették, hogy további támogatásra van szükség. Itt is megkérdeztük, hogy projektmenedzsersként „kaptak-e valamilyen támogatást az alkalmazó / megbízást adó szervezettől? Ha igen, milyen támogatás volt? Hasznos volt-e? Milyen támogatás lenne hasznos? ”

Egy felnőttképzési szervezet igazgatója azt válaszolta, hogy „Nem, szervezetünk nem rendelkezik forrásokkal, hogy különösebb támogatást nyújthassunk a projektmenedzsereknek, sem a pályázatíráshoz, sem később, a projekt koordinálásához. Meg kellett találnunk a saját útunkat és útközben kellett tanulnunk. Hasznos lett volna a támogatás mind az alkalmazás, mind a koordinációs munka szempontjából. A támogatás jöhetett volna tanácsadás vagy mentorálás formájában már tapasztalattal rendelkező adománygyűjtőktől és koordinátoroktól valamint rövid képzések formájában, esetleg nemzeti szervezésben, vagy ha ez nem lehetséges, akkor nemzetközi szervezésben.”

#### b) Képzési ajánlatok a kompetenciák fejlesztésére

A nemzetközi projektmenedzserektől azt is megkérdeztük, hogy egyénileg igénybe vettek-e képzési lehetőségeket kompetenciáik fejlesztésére. Meglehetősen pozitívan, 73% -uk igennel válaszolt, 27%-uk pedig nemmel.



53. ábra: Igénybe vett képzések; DK

Azoknak, akik igennel válaszoltak, feltettük a kérdést, hogy (lásd az alábbi 53. ábrát): „Milyen képzési lehetőséget vett igénybe legalább egyszer?” Itt a leggyakrabban igénybe vett képzési forma az

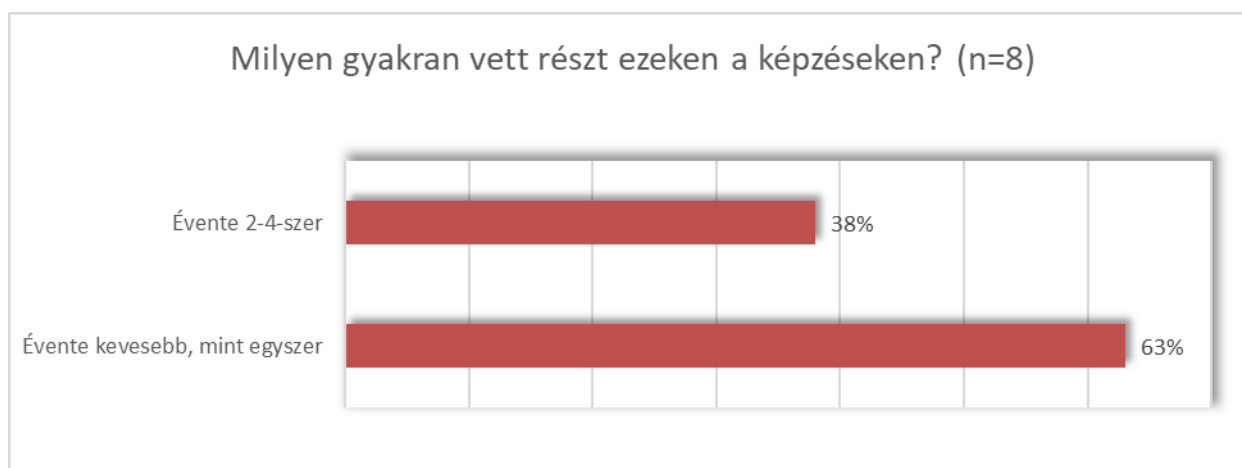
iskolai / workshop (100%) volt, majd a rövid konferenciák / szimpóziumok (88%), ezt követték a webinárok (38%). A munkahelyi tapasztalatcserét senki nem választotta.

Az interjúk azt a benyomást keltették, hogy az irányító testületek nem kezelik prioritásként alkalmazottaik következetes továbbképzését a nemzetközi munka elvégzéséhez.

A projektmenedzserek egyike sem említette a fizetett továbbképzéseket, de néhányuk pályázott vagy nyert is Erasmus+ mobilitási támogatást a továbbképzéshez. Egy országos alapítvány menedzsere megemlítette, hogy „többször jelentkeztem és egy alkalommal kaptam Erasmus+ mobilitási támogatást egy egyhetes kurzusra a sikeres EU pályázatok elkészítéséről. Nagyon hasznos volt.” A válaszoló nem tudott semmilyen megfelelő dán tanfolyamról, ami az EU projektek sikeres koordinálásáról és lebonyolításáról szólt volna, ám lehetséges, hogy EU szinten vannak tanfolyamok. De ezek nagyon költségesek és az ő szervezetének legalább egy Erasmus mobilitás támogatást kellene igénybe vennie, hogy kihasználhassa a lehetőséget.

### c) A továbbképzés mértéke

Az online felmérésben arról is megkérdeztük (lásd az alábbi 54. ábrát) a projektmenedzserek csoportját, hogy „Mennyire vesz részt ilyen típusú oktatásban?”. A válaszok összességében nem voltak megnyugtatóak.



54. ábra: Igénybe vett képzések gyakorisága; DK

A válaszadók többsége, akik bármilyen oktatási formát igénybe vettek azt állították, hogy évente kevesebb, mint egyszer ettek részt valamilyen képzésen (63%), míg egy kisebb csoport évente 2–4 alkalommal (38%).

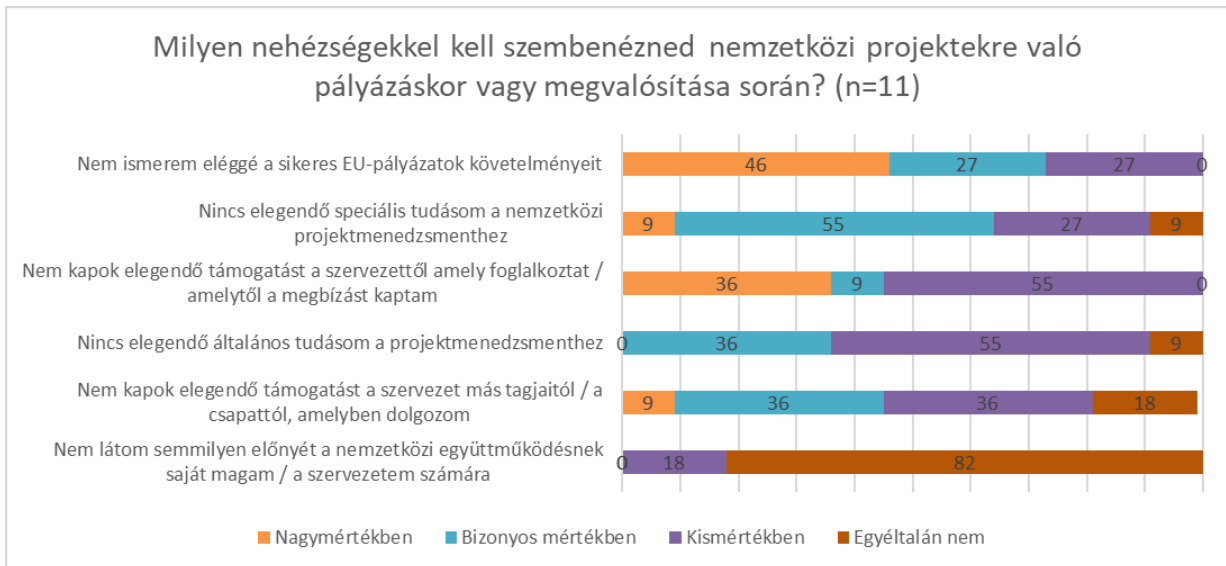
Az interjúk is alátámasztották azt a benyomást, a továbbképzések alacsony prioritást élveznek. Egy felnőttoktatási egyesület igazgatója megemlítette, hogy a kulcsfontosságú alkalmazottak elég gyakran vettek részt egynapos konferenciákon, hogy új információkat szerezzenek és megerősítsék kapcsolati hálójukat, miközben hosszabb képzésekre nem volt idő és pénz, sem 1-2 hetes tanfolyamokra, sem pedig a részidős féléves képzésekre. A fő problémát az jelenti, hogy honnan szerezzenek pénzt és kikkel helyettesítsék az oktatási szabadságon lévő alkalmazottakat. Itt az Erasmus+ és más skandináv mobilitási támogatás hozzájárulhat a díjak, az utazás és a szállás költségeihez, ám ezek még mindig nem pótolják az elveszített munkanapok fizetését.

## IV. A nemzetközi projektmenedzsment kihívásai

### a) A nemzetközi projektek végrehajtásának kihívásai

Általánosságban elmondható, hogy a projektmenedzserek számos kihívással néznek szembe a nemzetközi projektekre való pályázásakor és végrehajtásakor. Az online felmérésben megkérdeztük (lásd az alábbi 55. ábrát) a projektmenedzsereket és körülbelül hat lehetséges kihívást neveztek meg.

A három legnagyobb kihívás a pályázatok megírásához szükséges ismeretek hiányával kapcsolatos (46% nagymértékben, 27% bizonyos mértékben, 27% kismértékben). A nemzetközi projektek koordinálásához szükséges készségek hiánya (9% nagymértékben, 55% bizonyos mértékben, 27% kismértékben, 27% egyáltalán nem); És nem utolsósorban a foglalkoztató szervezet támogatásának hiánya (36% nagymértékben, 9% bizonyos mértékben, 55% kismértékben).



55. ábra: A nemzetközi projektek kihívásai; DK

A három kisebb kihívás azzal kapcsolatos, hogy a menedzserek nem kapnak támogatást szervezetük többi tagjától (9% nagymértékben, 36% bizonyos mértékben, 36% kismértékben, 18% egyáltalán nem). A következő az általános projektmenedzsment ismeretek hiánya volt (0% nagymértékben, 36% bizonyos mértékben, 55% kismértékben, 9% egyáltalán nem); És végül a „nem látom semmilyen előnyét sem saját, sem a szervezetem számára” volt a legkevésbé választott válasz (0% nagymértékben, 0% bizonyos mértékben, 18% kismértékben, 82% egyáltalán nem).

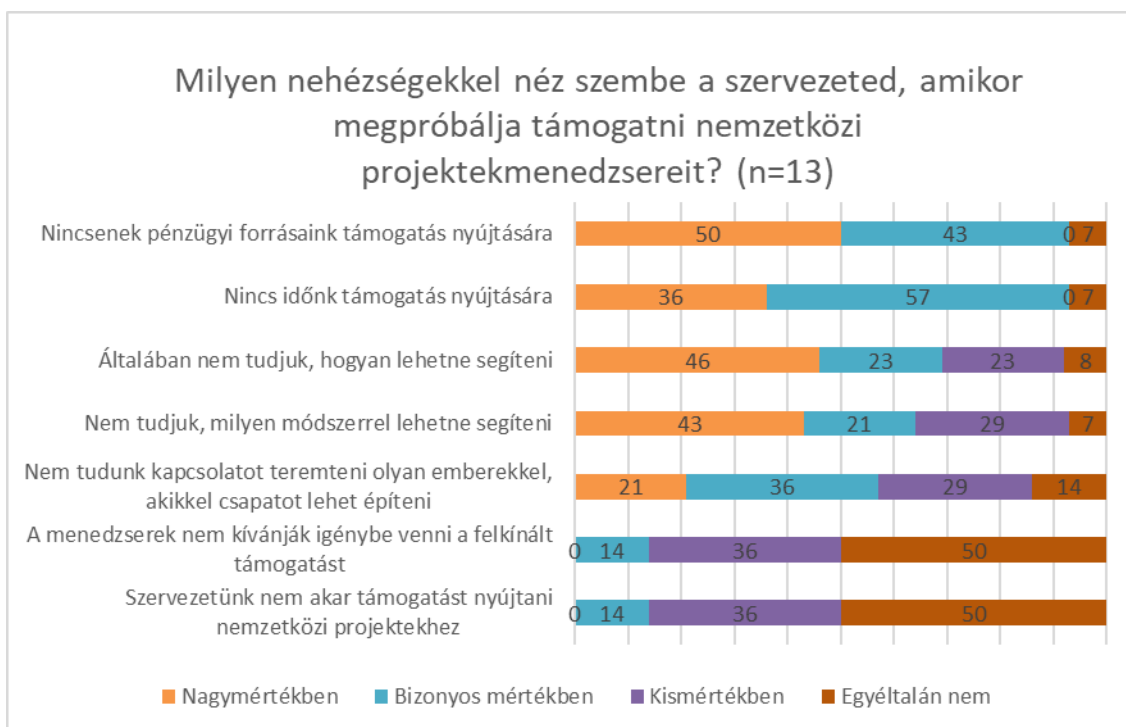
A pályázat megírására vonatkozó ismeretek hiányát megerősítették a kérdőívek utáni nyitott kérdések, ahol egy válaszadó megemlítette, hogy „részt vett egy EU pályázati tanfolyamon, miután partnerként – nem koordinátorként – részt vett egy Grundtvig projektben. Feladtam, mert láthatóan még bonyolultabb volt. Azóta sikeresen pályáztam egy Nordplus programra.”

Az online felmérés átfogó üzenete az volt, hogy a projektmenedzsereknek elsősorban a nemzetközi projektekre való pályázati írásához és a nemzetközi projektek koordinálásához lenne szükséges fejleszteni a készségeiket és tudásukat, és ehhez még a vezető testület támogatására is szükségük lenne.

Ezt a megállapítást az interjúk is alátámasztották. Arra a kérdésre, hogy „melyek az előfeltételei egy sikeres nemzetközi együttműködési projekt megvalósításának”, egy országos alapítvány menedzsere azt válaszolta, hogy „azt hiszem, ennek kettős előfeltétele van. Először is elegendő idő és erőforrás kell ahhoz, hogy befektethessünk egy olyan személybe vagy egy olyan projektcsapatba, amely elkészíti a szükséges színvonalú pályázatot, hogy egyáltalán legyen esély a támogatás elnyerésére. És fogadjuk el, hogy a siker esélye még így is kevesebb, mint 50%. Másodszor, olyan munkatársi gárdával kell rendelkezni, amely a meglehetősen igényes nemzetközi projektek koordinátorává válhat, amely képes a projekt pénzügyi irányítására és a végleges beszámoló elkészítésére. Jellemzően ők olyan személyek kell hogy legyenek, akiknek már van korábbi projektmenedzseri tapasztalatuk helyi vagy országos projektekben, de tanfolyamok vagy továbbképzés is szükséges ahhoz, hogy az ilyen feladatokat elvégezzék.”

## b) Kihívások a projektmenedzserek támogatásánál

Az online felmérésben arról is megkérdeztük a vezető testületek tagjait (lásd az alábbi 56. ábrát), hogy milyen kihívások merülnek fel a szervezetüknél, amikor megpróbálnak támogatást nyújtani a nemzetközi projektek vezetőinek?



56. ábra: Kihívások a szervezetekkel szemben; DK

A legnagyobb problémát a pénzügyi források hiánya jelenti (50% nagymértékben, 43% bizonyos mértékben, 7% kismértékben). Ezt követően négy, az erőforrások hiányára utaló okot is meglehetősen nagy kihívásnak tekintettek, nevezetesen: „nincs időnk a támogatás nyújtására”, „nincsenek ismereteink a támogatás általános lehetőségeiről”, „nincs tudásunk a támogatási módszerekről”, és „nincs hozzáértő emberünk a projektcsoporthoz felépítéséhez”.

Kisebbségi kihívásként jelölték meg, hogy „a projektvezetők nem akarják igénybe venni a felkínált támogatást” és „a szervezet nem akar támogatást nyújtani a nemzetközi projektekhez” (mindkettőnél 0% nagymértékben, 14% bizonyos mértékben, 36% kismértékben, 50% egyáltalán nem).

Az online felmérés általános üzenete nem az érdeklődés hiánya volt, hanem az erőforrások hiánya a szükséges támogatás biztosításához. Úgy tűnik, hogy a projektvezetőknek több, jobb és kevésbé költséges külső támogatásra van szükségük, ha erősíteni akarják részvételüket a nemzetközi projektekben.

Mint ahogy az egyik válaszadó a kihívásokkal kapcsolatos nyitott kérdésben megemlítette: „Nehéz olyan helyet találni, ahol tanácsot és segítséget kaphatnánk”. A kihívások leküzdésével kapcsolatos nyitott kérdésekre más válaszadók még azt javasolták, hogy „legyen egy videó az interneten, ahol a pályázás összes lépését meg lehessen tekinteni”, „jobb hozzáférés kellene a tanácsadáshoz” vagy „egy lelkes tanácsadó, aki támogatást és segítséget nyújt a pályázáshoz”.

Az interjúk megerősítették ezeket a kulcsfontosságú üzeneteket. Egy országos alapítvány elnöke megemlítette, hogy „Az EU programok Dán Nemzeti Ügynöksége egynapos információs találkozókat szervez, ahol beszámolnak a programokról és bemutatják a jelentkezési űrlapot, de ez inkább a technikai követelményekre vonatkozik, és nem tartalmaz mélyebb javaslatokat sőt trükköket ahhoz, hogy sikeresen lehessen pályázni. Egynapos információs találkozót is biztosítanak a sikeres pályázók részére, ahol beszámolnak a projektek befejezésének és beszámolóknak a kereteiről, de ez nagyon alapszintű. Tehát egyértelműen szükség van európai tanfolyamokra, mind a pályázatok elkészítéséhez, mind a projektek lebonyolításához, ideértve az olyan alkérdésekkel kapcsolatos speciális tanfolyamokat is, mint például a pénzügyi irányítás, a projektcsoporthoz való kommunikációja, a disszemináció, az értékelés stb.”

A Felnőttképzési Szövetség igazgatósági tagja hiszi, hogy egy új, nyílt hálózat a nemzetközi projekt-együttműködésekben újoncok számára hasznos és motiváló lenne és jó lenne, ha ez nyitva állna mind a kulcsfontosságú alkalmazottak, mind az irányító testületek tagjai számára.

## 2.6 Osztrák jelentés a sikerekről és a kihívásokról

Aron Weigl és Isabel Monaghan, EDUCULT

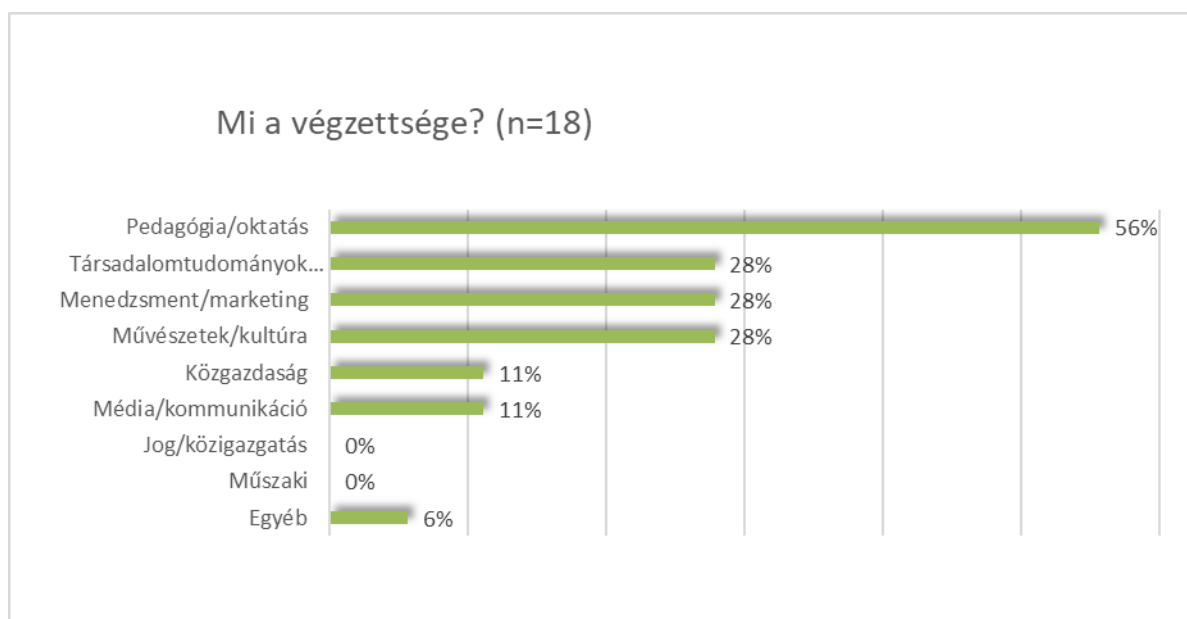
### I. A minta leírása

#### a) Az online felmérés

A felnőttkori civil, az oktatás területén működő projektmenedzserek és szervezetek online felmérésére 2019. január és április között került sor. A csatlakozási felhívást az ERASMUS + programok felnőttképzés területén működő résztvevőinek küldtük meg valamint az EPALÉ-n keresztül és az intézet saját honlapján és hírlevel levelezőlistáján. Összesen 27 osztrák szervezet vett részt a felmérésben, amelyből 18 válasz szerepel a nemzetközi szinten dolgozó projektvezetők kulcskompetenciáinak értékelésében.

A felmérésben tizenegy résztvevő volt nő (61,1%), öt volt a férfi (27,8%), egy személy az „Egyéb” választ választotta (5,6%), egy másik pedig N / A besorolást kapott (5,6%). A válaszadók többsége 30 és 59 év közötti, az 50–59 évesek tették ki a legnagyobb arányt (38,9%). A 30 és 39 év közöttiek aránya 27,8% volt. Két személy volt a 40 és 49 évesek közötti korosztályban illetve a 60 és 69 év közöttiek között (11,1%), egy személy a 20 és 29 évesek között (5,6%) és egy olyan személy volt, akit N/A besorolást kapott (5,6%).

A legtöbb felmérésben résztvevő személy a pedagógia / oktatás területén szerzett végzettséget (55,6%). Mások a művészet / kultúra, a menedzsment / marketing és a társadalomtudományok területén (mindegyik 27,8%). A gazdasági képzési háttér és a média / kommunikációs háttér kevésbé volt jellemző (mindegyik 11,1%).



57. ábra: Végzettségek; AT

## b) Az interjúk

Az interjúalanyokat az EDUCULT hálózatról, az utóbbi években a nemzetközi projektekben sikeresen részt vevő szervezetekből (Erasmus +), valamint azok közül választottuk ki, akik az online felmérésben érdeklődést mutattak a további beszélgetések iránt. Az interjúalanyok négy célcsoportra oszthatók:

A. A nemzetközi projektmenedzsmentben tapasztalattal rendelkező projektmenedzserek (legalább 2 nemzetközi projekt)

B. A nemzetközi projektmenedzsmentben tapasztalattal rendelkező szervezeti vezetők (legalább 2 nemzetközi projekt)

C. A nemzetközi projektmenedzsment terén tapasztalattal nem rendelkező projektvezetők

D. A nemzetközi projektmenedzsment terén tapasztalattal nem rendelkező szervezeti vezetők

A csoport	B csoport	C csoport	D csoport
Folyamatos képzés és tanácsadás; továbbfejlesztés	Folyamatos képzés és tanácsadás: fejlesztés a jövőnek	Továbbképzés és tanácsadás; művészetek, kultúra, diverzitás, részvétel	Továbbképzés és tanácsadás; művészetek, kultúra, diverzitás, részvétel
Folyamatos képzés és rendezvények; állampolgári ismereteke	Országos kulturális egyesület elnöke – művészet és kultúra alapuló informális élethosszig tartó tanulás	Rendezvények és tanácsadás idegeneknek és új belépőknek; diverzitás, gender ügyek	Folyamatos képzés, rendezvények és tanácsadás; szociális ügyek, befogadás és részvétel
Rendezvények és oktatás; művészetek, kultúra, részvétel	Rendezvények és oktatás; művészetek, kultúra, részvétel	Rendezvények és oktatás; művészetek és kultúra, diverzitás	
Képzési tanácsadás, minőségfejlesztés; interkulturalitás, integráció		Tréningek és szaktanácsadás; kutatás	

2019. márciusában és áprilisában tíz telefonos interjút bonyolítottunk le. Tekintettel arra, hogy a meginterjúvált személyek több szerepet is betöltöttek szervezetükben, a négy csoportot összesen 13 kategóriában lehet lefedni.



Az a tény, hogy az interjúalanyok közül sokan olyan szervezetigazgatók, akik maguk közvetlenül projektmenedzserként is tevékenykedtek, az osztrák civil társadalmi szektor jellegzetessége. Tehát az interjúk funkciókból kiinduló differenciált értékelése nem tűnik értelmesnek.

Az interjúalanyok hasonló szakmai háttérrel rendelkeztek, mint az online felmérésben részt vevők. A válaszadók közvetlenül az oktatás, az oktatásmenedzsment, az e-tanulás, a minőségmenedzsment, a szociálpedagógia, a színházművészet és a politológia területeit fedték le.

## II. Jó gyakorlatok a nemzetközi projektmenedzsmentben Ausztriában

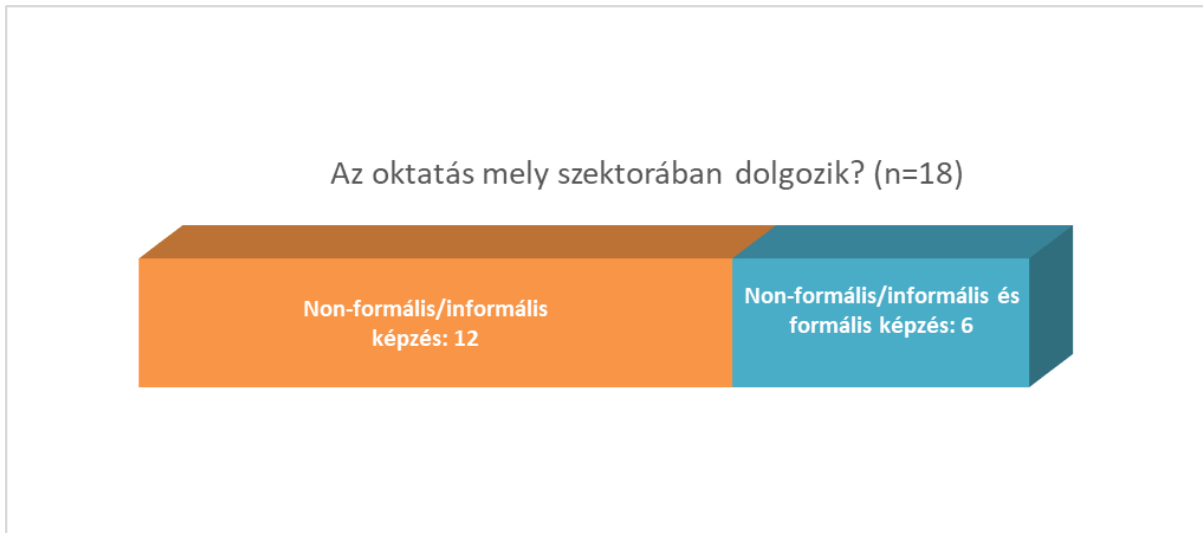
### a) Munkaterületek

Noha a minta csak a felnőttképzés területén dolgozókat foglalja magában, egyértelmű, hogy Ausztriában a válaszadók általában más oktatási területeken is dolgoznak. A mintában azok képviseltetik magukat a legerősebben, akik a szakoktatásban (továbbképzésben) is aktívak. A válaszadók 44,4% -a (8 személy) tartozik ebbe a csoportba. Egyharmaduk (6 személy) az ifjúsági oktatásban is dolgozik. Ennél is kevesebben dolgoznak az iskolai oktatásban is (3 személy. 16,7%) és a felsőoktatásban is (2 személy. 11,1%) a fő oktatási területük mellett.



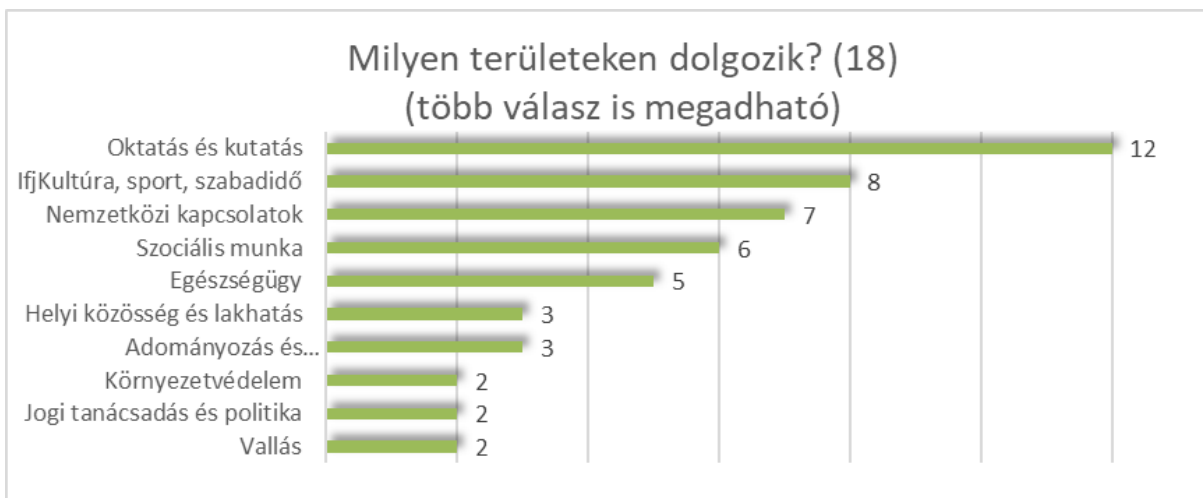
58. ábra: Felnőttoktatáson kívüli oktatási területek; AT

A minta kiválasztásának kritériuma a nem formális és / vagy informális tanulás területén végzett tevékenység volt. A válaszadók kétharmada kizárólag ezen a területen dolgozik, míg egyharmaduk úgy nyilatkozott, hogy aktív mind a nem formális / informális, mind a formális oktatás területén.



59. ábra: Oktatási szektorok megoszlása; AT

Tevékenységi területek szempontjából az interjúalanyok nagyon különböző területeken tevékenykedtek. A legnagyobb arányban, kétharmaduk az oktatás és a tudomány területén. Mivel a válaszadókat az EDUCULT kapcsolati hálózatából választották ki, ezért nem meglepő, hogy a második legnagyobb csoport a kultúra, a sport és a szabadidő területén tevékenykedett (44,4%). Ezenkívül a nemzetközi tevékenységeket (38,9%) és a szociális ügyeket (33,3%), valamint az egészségügyet (27,8%) említették meg gyakrabban.

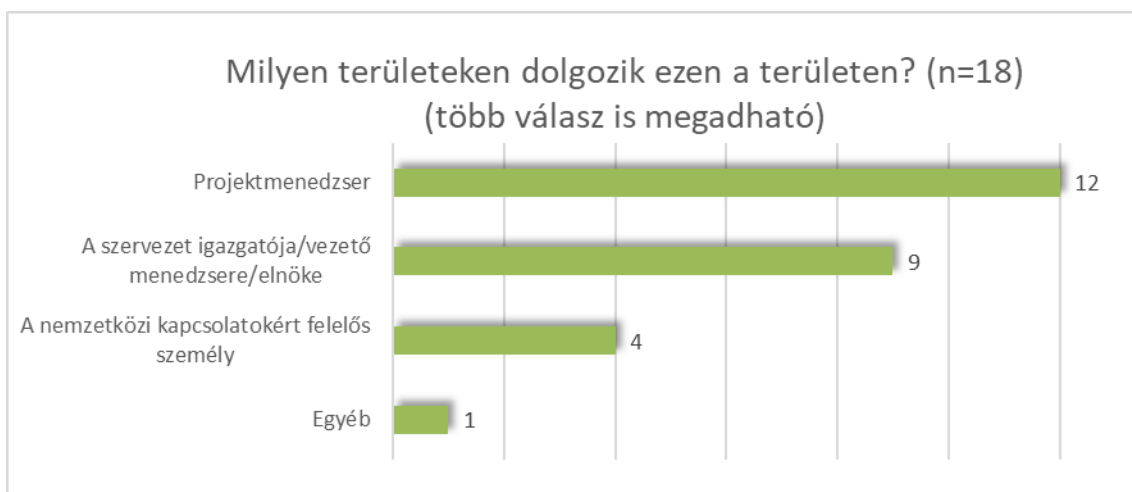


60. ábra: Munkaterületek; AT

## b) Munkafunkciók

Mind a 18 válaszadó civil társadalmi szervezetben dolgozott. Csak egy személy válaszolta azt, hogy állami intézményben is dolgozik.

Figyelemre méltó, hogy a válaszadók egy része projektmenedzser is (12 személy, 66,7%) és szervezetének igazgatója vagy vezetője is (9 személy, 50,0%) egyszemélyben. Négy személy válaszolt úgy, hogy ő a szervezeten belüli nemzetközi együttműködés felelőse, míg egy személy pedig úgy, hogy ő a menedzsment technikai asszisztense.



61. ábra: Funkciók a szervezetben; AT

### c) A nemzetközi projektmenedzserek tapasztalata

A válaszadók körülbelül háromnegyede (14 személy, 77,8%) már nyújtott be pályázatot nemzetközi projektekre. Ezek közül tizenhárom nyilatkozott úgy, hogy legalább egy pályázatuk már sikeres volt, tehát legalább egy nemzetközi projektet már megvalósíthattak, azaz az összes megkérdezett 72,2% -a.

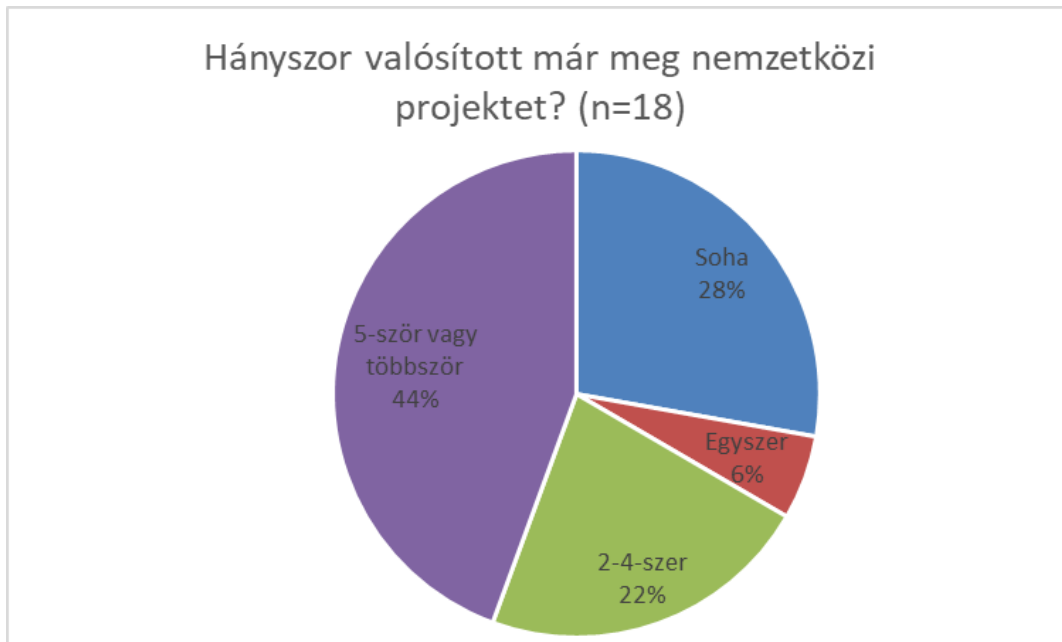
A sikeresen végrehajtott projektek mellett a pályázatokat már benyújtók többsége (14-ből 7 esetben) már két-négy sikertelen pályázaton is túl volt. Hárman voltak, akiknek egyetlen alkalommal sem sikerült sikeres pályázatot benyújtaniuk. És szintén hárman már ötször vagy többször pályáztak sikertelenül. Csak egy válaszadó nyilatkozott úgy, hogy nem volt sikertelen pályázata.

Az interjúalanyok különféle finanszírozási programokat említettek, amelyekre korábban pályáztak: Stratégiai partnerségek az Erasmus + programban, Kreatív Európa program, az Állampolgárok Európája, ESZA, LEADER, INTERREG, Horizont2020, ESS (az Osztrák Tudományos Akadémia programja) és a korábbi Grundtvig program. Ha nemzetközi együttműködésre sor került, akkor az elsősorban európai partnerekkel történt, de egy esetben egyesült államokbeli partnerrel is együttműködtek.

A felmérés válaszadóinak fele koordinátorként vett részt a nemzetközi projektekben. Egy szervezet kivételével ezek mindannyian partnerként is részt vettek más projektekben, s más, csak partnerként résztvevő civil szervezetet is hozzájuk számítva ez 72,2%-a az összes 13 válaszadónak. Ezért a két csoport közötti különbség a kérdések megválaszolásában nem szignifikáns, és nem külön kerül bemutatásra.

Az interjú adatai információkat szolgáltatnak a nemzetközi partnerségek méretéről. Az együttműködési projektben általában 7-nél több együttműködő partner nem vett részt.

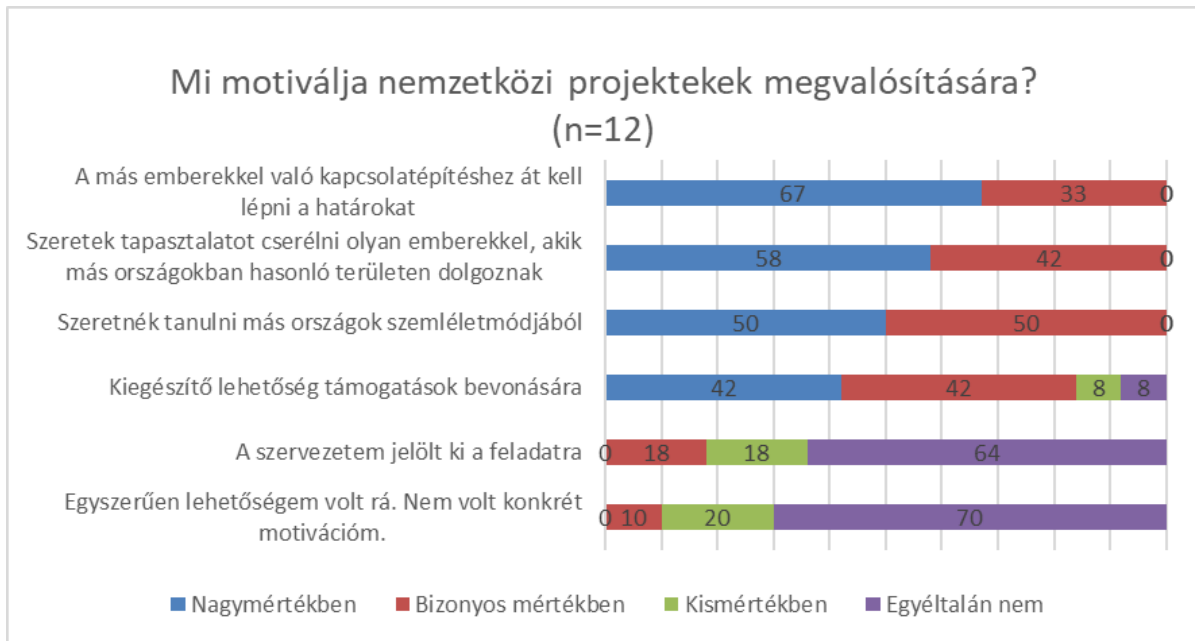
Azoknak a többsége, akik már valósítottak meg nemzetközi projekteket, azok már legalább kettő projekt megvalósításán vannak túl (13-ból 12). Így az egész felmérésben résztvevők kétharmada (66,6%) tapasztaltnak tekinthető, míg a többi egyharmad tapasztalatlanak mondható a nemzetközi projektmenedzsment terén.



62. ábra: Nemzetközi projektek gyakorisága; AT

#### d) A nemzetközi együttműködés motivációja

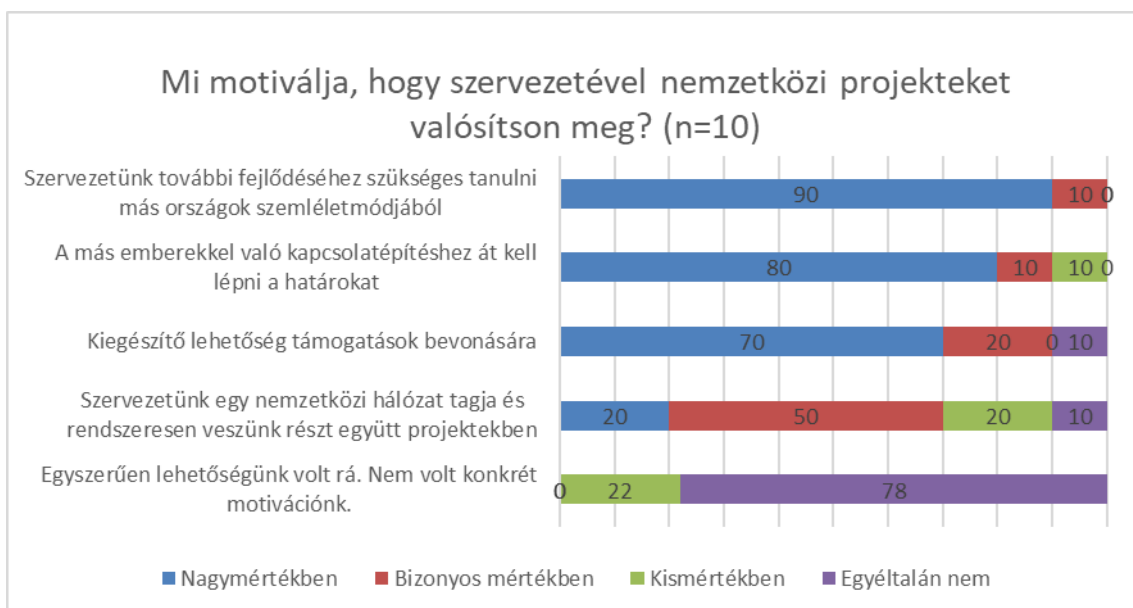
Az osztrák válaszadók a többi ország válaszadóihoz hasonlóan válaszoltak arra vonatkozóan, hogy mennyire motiváltak a nemzetközi projektekben való együttműködésre. Fontos számukra, hogy a határok átlépésével kapcsolatba lépjenek más emberekkel (nagyértékben 67%), és területükön tapasztalatot cseréljenek más országbeli emberekkel (nagyértékben 58%). Az osztrák válaszadók ugyanakkor az európai átlagnál kevésbé tartják fontosnak azt, hogy más országok megoldásaiból, a problémák megközelítéseiből tanuljanak (nagyértékben 50%). És sokkal kevesebben mondták azt, hogy bizonyos fokig az motiválja őket, hogy kinevezték őket a munkára (18%). Ezenkívül szinte mindenki visszautasította azt az állítást, hogy ne lenne konkrét motivációja a nemzetközi projektekben való együttműködésre (kismértékben 90% vagy egyáltalán nem).



63. ábra: A nemzetközi projektek motivációi; AT

A nyílt kérdésben az interjúalanyok azt is hangsúlyozták, hogy alapvető fontosságú a nemzetközi munka a szakterületükön. Egy másik válaszadó megjegyezte, hogy területének transznacionális fejlesztése fontos motivációt jelent számára.

Az interjúalanyok körében úgy tűnik, hogy a nemzetközi együttműködési projektekből való részvétel motivációja nem kapcsolódik a saját múltbeli nemzetközi tapasztalataikhoz. Az interjúalanyok körülbelül fele vett részt tanulmányai során Erasmus programokban, ifjúsági csereprogramokban, nemzetközi önkéntes munkában, tanulmányutakon vagy hasonló tevékenységekben.



64. ábra: A szervezet motivációja; AT

A szervezetek vezetőit is megkérdezték, hogy mi motiválja őket abban, hogy szervezetük nemzetközi projektekből vegyen részt. A projektvezetőkhez képest a szervezet vezetői fontosabbnak ítélik a további források bevonásának lehetőségét (nagymértékben 70%). Az európai átlaghoz képest

jóval gyakoribb az az osztrák szervezeteknél, hogy olyan nemzetközi hálózatok tagjai, amelyek rendszeresen együtt valósítanak meg projekteket (nagyértékben vagy bizonyos mértékben 70%).

Más motivációként a válaszadók megemlítették az emberi jogok megerősítését, a minőségi oktatáshoz való hozzáférés elősegítését és az emberiség nyitott imázsának erősítését.

### III. A siker mutatói

#### a) Az irányító testületek támogatásának mértéke

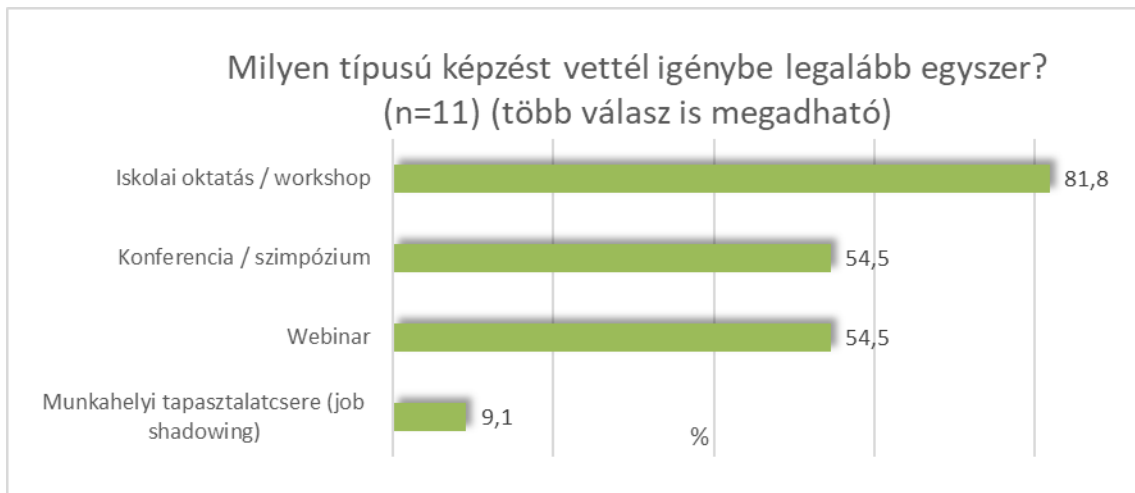
Általánosságban elmondható, hogy a szervezetek támogatják projektmenedzsereiket a nemzetközi együttműködésben. A projektmenedzserektől megkérdeztük, hogy kapnak-e valamilyen támogatást a foglalkoztató / megbízást nyújtó szervezetektől a pályázatok megírásánál vagy a projektek végrehajtásánál. A tizenkét válaszadó közül kilenc azt válaszolta, hogy kapnak támogatást a szervezetüktől.

A szervezeti vezetőktől és a nemzetközi együttműködésért felelős személyektől is megkérdeztük, hogy szervezetük támogatást nyújt-e a projektmenedzsereknek a pályázás vagy megvalósítás során. Válaszuk egybeesik a projektvezetők válaszával. Tízből hét válaszadó megerősítette, hogy szervezetük támogatná projektvezetőit, míg a fennmaradó három azt válaszolta, hogy szervezeteik nem támogatnák a projektmenedzsereket.

Mivel a projektmenedzserek 75% -a kapott támogatást és a szervezeti vezetők 70% -a számolt be támogatás nyújtásáról, így nem meglepő, hogy a válaszadók a támogatásokat a siker egy fontos mutatójának tekintik. Az említett támogatások típusai között olyanok vannak, mint a pénzügyi és jogi ügyekben nyújtott támogatás, valamint a projekt különböző szakaszaiban nyújtott támogatások és a tapasztalt kollégák útmutatásai.

#### b) Képzési lehetőségek a kompetenciák fejlesztésére

A tizenkét projektmenedzser közül tizenegy válaszolt arra a kérdésre, hogy készségeik fejlesztésére saját maguk igénybe vettek-e képzési lehetőségeket. Legtöbbször (9 személy) iskolai oktatáson vagy workshopokon vett részt, míg a fele a válaszadóknak webinárokon. Hat válaszadó konferenciákon / szimpóziumokon is részt vett készségeik fejlesztése érdekében. Csak egy személy vett részt munkahelyi tapasztalatcserén, mint a készségfejlesztés eszközeként.

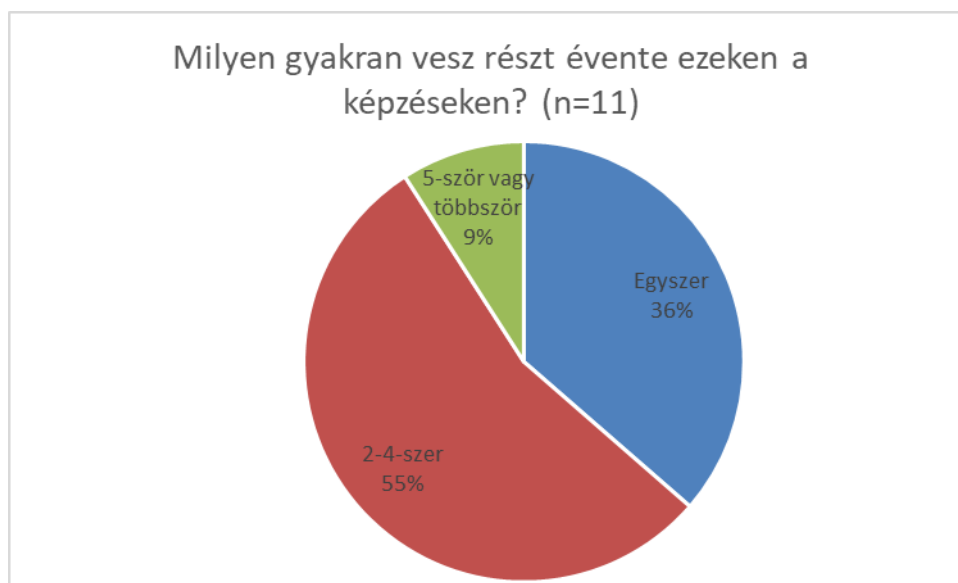


65. ábra: Igénybe vett képzések; AT

Az interjúk megerősítették ezeket az eredményeket, ahol a képzési lehetőségeket a siker kétszer olyan fontos elemének tekintették. Az interjúalanyok a siker mutatóiként számoltak be a képzési lehetőségekről, ideértve a workshopokat, a webinarokat és az egyéb lehetőségeket. Az interjúk során nem említették a munkahelyi tapasztalatszerét, bár az egyik válaszadó megemlítette a tapasztalt kollégák támogatását, mint a siker mutatóját.

A válaszadókat megkérdezték, milyen gyakran vettek részt valamilyen képzésen. A válaszok biztatóak voltak. A többség (54,5%) évente kettő-négy alkalommal vett részt, míg 36,4% évente egyszer, a kisebbség (9,1%) pedig legalább évente ötször.

Bár a projektmenedzserek többsége legalább évente részt vett képzéseken, részvételük gyakorisága továbbra is aggodalomra ad okot. Egy interjúalany véleménye szerint, a hatékonyság érdekében a képzéseknek olyanoknak kell lenniük, amelyek a projekt teljes életciklusa alatt ismeretekkel látják el a projektmenedzsereket és nem csak a projekt elején vagy a közepén. Ezért legalább két képzési lehetőség való részvétel lenne ideális.



66. ábra: Igénybe vett képzések gyakorisága; AT

## C) További mutatók

Az irányító testületek támogatása és a képzési lehetőségek mellett az interjúalanyok megnevezték a siker további mutatóit is, melyek megegyeznek azokkal a tulajdonságokkal és készségekkel, amelyekkel a jó nemzetközi projektmenedzsereknek rendelkezniük kell:

- jó vezető partner, aki tapasztalattal rendelkezik a nemzetközi projektekben, struktúrákban és forrásokban
- közös nyelv (jó angolul társalgási készség)
- a nemzetközi együttműködés iránt elkötelezett projektmenedzserek
- a pályázati kiírás teljes megértése
- a nemzeti ügynökségek által nyújtott jó támogatás, amelyet a projektvezetők igénybe is vesznek

A részt vevő szervezetek számára jó lenne, ha:

- a már meglévő partneri kapcsolatok ápolása, variálása (projektekben) és újak megszerzése
- saját team, ahol a csoporttagok a szakterületek széles spektrumát fedik le és ahol a felelősségek és az ismeretek átfedésben vannak. Így a hiányzások hatékonyan kompenzálhatóak.
- a feladatok egyértelmű meghatározása
- a projektben részt vevő szervezetek jelenlegi prioritásaihoz és igényeihez megfelelően adaptált projektterv. A pályázat közösen való megírása, hogy a szakértelem megfelelő megosztása és az egyes szervezetek igényeihez való alkalmazkodás érdekében
- intelligens kommunikációs platform / projektmenedzsment rendszer
- a finanszírozási lehetőségek kombinálása egy projekten belül

## IV. A nemzetközi projektmenedzsment kihívásai

### a) A nemzetközi projektek végrehajtásának kihívásai

A válaszadókat felkérték, hogy értékeljék azokat a konkrét kihívásokat, amelyekkel gyakran szembesülnek a nemzetközi pályázatok írásakor vagy a projektek megvalósításánál. A legnagyobb akadályt az uniós programokra való pályázatok összeállításával kapcsolatos ismeretek hiánya mutatta (nagyértékben 33,3%, bizonyos mértékben 16,7%, kismértékben 41,7%, egyáltalán nem 8,3%). Az interjúk során az EU-pályázatok kidolgozása lépten-nyomon szóba került úgy is, mint akadályozó tényező és úgy is, mint a sikeresség mutatója. A sikerhez vezető kritikus pontként értékelték azt is, hogy lehessen részt venni a nemzeti ügynökség munkájában, nevezetesen a pályázatok kiírásában, az

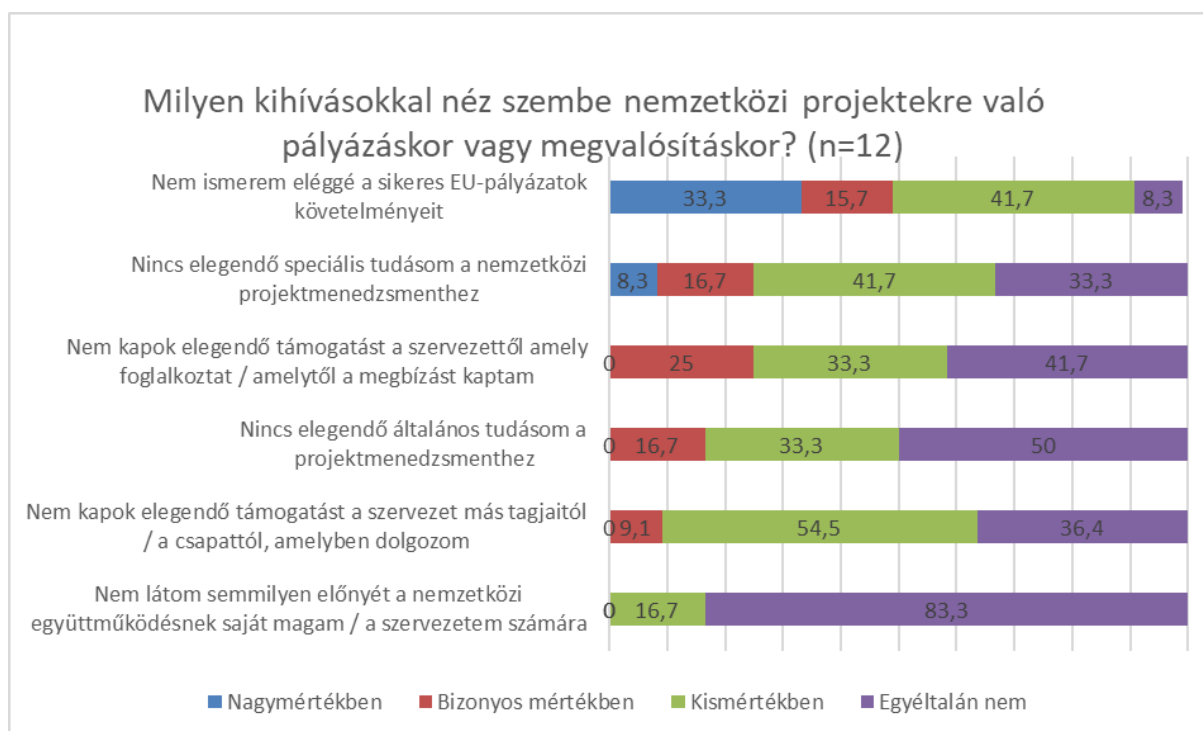


előzetes és a végső ellenőrzésben valamint a finanszírozási kérelmek stratégiai tervezésében. Ezért nem meglepő, hogy az interjúkon is jelentős kihívásként említették meg a koordináció, az erőforrások és az idő hiányát a pályázási és tervezési folyamatokban.

A projektmenedzserek a siker akadályaként említették meg a nemzetközi projektmenedzsmenthez szükséges készségek hiányát (8,3% nagymértékben, 16,7% bizonyos mértékben, 41,7% kismértékben, 33,3% egyáltalán nem). A meginterjúvoltak szerint ezek a hiányzó készségek többek között a projektkoordinációval kapcsolatos információk hiánya, a rossz pénzügyi irányítás, a kevés tapasztalat és a feladatmegosztás nehézségei. Az interjúalanyok megemlítették még azoknak a partnereknek a hiányzó tapasztalatait és kompetenciáit, amelyek nem igazodnak a kihívásokhoz. Az egyik interjúalany pedig annak a véleményének adott hangot, hogy a kompetencia és készségfejlesztő oktatások akár visszahúzóak is lehetnek, amennyiben gyakorta időigényesek és költségesek.

Néhány online kérdőívben megkérdezett projektmenedzser úgy érezte, hogy nem kaptak elegendő támogatást a megbízó szervezettől, bár az interjúkon megkérdezett projektmenedzserek ezt nem érezték annyira erősen (25,0% bizonyos mértékben, 33,3% kismértékben, 41,7% egyáltalán nem). Az interjúk során csak egyszer említették meg a menedzsment szervezetek nem kellő támogatását. Gyakrabban fordultak elő panaszok a partnerszervezetek közötti eltérő készségekkel és elvárásokkal kapcsolatban.

A kisebb jelentőségű kihívások közé tartozik az általános projektmenedzsment készségek hiánya (bizonyos mértékben 16,7%, kismértékben 33,7%, egyáltalán nem 50,0%), a nem kielégítő támogatás a szervezet többi tagja részéről (9,1% bizonyos mértékben, 54,5% kismértékben, 36,4% egyáltalán nem), és végül nem látja a nemzetközi projektmenedzsment előnyeit saját maga vagy a szervezete részére (16,7% kismértékben, 83,3% egyáltalán nem).



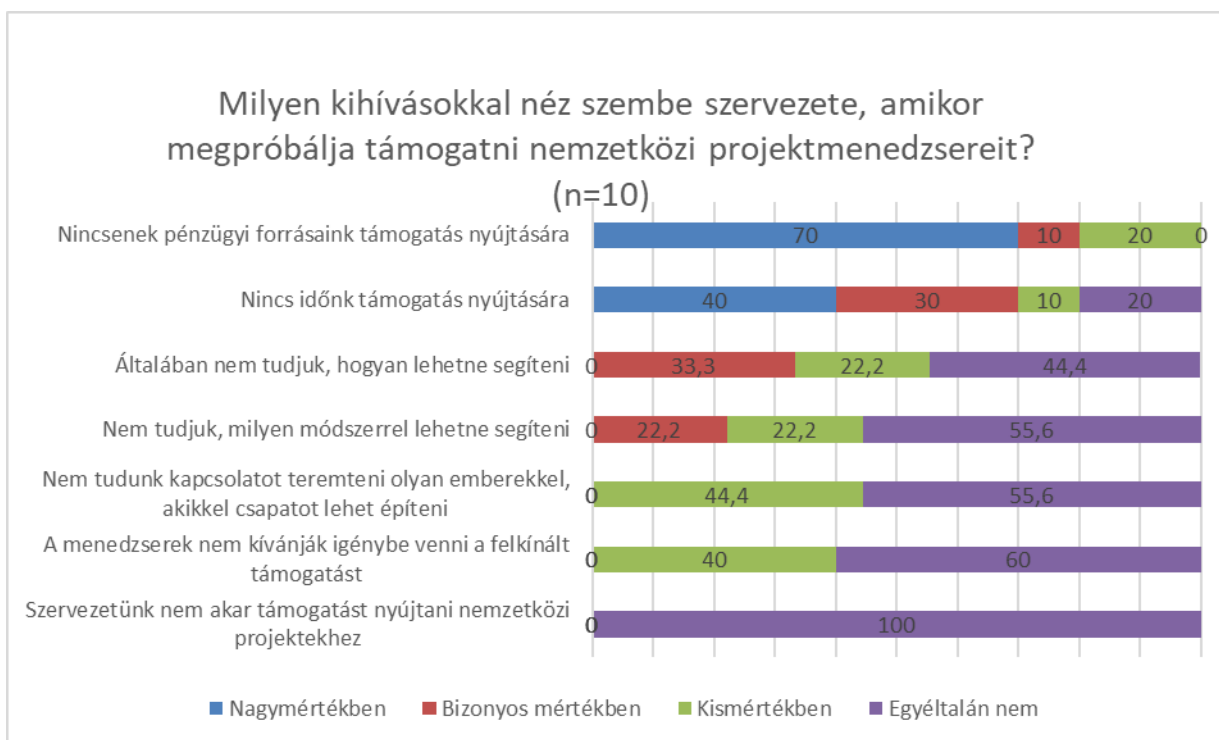
67. ábra: Nemzetközi projektek kihívásai; AT

## b) A projektmenedzserek támogatásának kihívásai

A vezetői pozíciókat betöltő válaszadókat arra kérték, hogy válaszoljanak arra a kérdésre, hogy „Milyen kihívások merülnek fel a szervezeténél, amikor megpróbálják támogatni a nemzetközi projektmenedzsereiket? A leggyakoribb válasz a pénzügyi források hiánya volt (70% nagymértékben, 10% bizonyos mértékben, 20% kismértékben). A második leggyakoribb válasz a projektvezetők támogatásának időhiánya volt (40% nagymértékben, 30% bizonyos mértékben, 10% kismértékben, 20% egyáltalán nem).

Egyes válaszadók szerint nincs elegendő ismeret a támogatási lehetőségekről (33,3% bizonyos mértékben, 22,2% kismértékben, 44,4% egyáltalán nem). A projektmenedzserek támogatásának legkisebb akadály a támogatási módszerek ismeretének hiánya volt (22,2% bizonyos mértékben, 22,2% kismértékben, 55,6% egyáltalán nem).

Széles körű egyetértés alakult ki abban, hogy melyek a legkevésbé fontos kihívások, amelyek a következők voltak: Nem találtak megfelelő személyt a projektcsapat számára (40,0% kismértékben, 60,0% egyáltalán nem); A szervezet nem érdekelt a támogatásukban (100,0% egyáltalán nem).



68. ábra: Kihívások a szervezetekkel szemben; AT

## 3. A nemzeti ügynökségek által nyújtott támogatás

Isabel Monaghan, EDUCULT

Ahhoz, hogy a nemzetközi projekteket megvalósító menedzserek rendelkezésre álló támogatási rendszereket fejleszteni tudjunk, először ki kell értékelnünk a jelenlegi lehetőségeket és a rendelkezésre álló forrásokat. Ezért az alábbiakban elemezzük a felnőttképzéssel kapcsolatos pályázatok sikerességét, valamint a pályázók és a kedvezményezettek számára kínált azokat a lehetőségeket, amelyeket a nemzeti ügynökségek kínálnak a felnőttképzés területén (pontosabban a KA1 és KA2 programokat). A sikeres pályázatok értékeléséhez csak a kérdőíves kérdésekre adott válaszokat használtuk fel, tehát az összes, jelen felmérésben szereplő szám a nemzeti ügynökségektől származik. A pályázók és a kedvezményezettek támogatása szempontjából felhasználtuk mind a nemzeti ügynökségek kérdőívekre adott válaszait, mind a nemzeti ügynökségek honlapjainak és portáljainak értékelését követő kigyűjtéseket. Meg kell jegyezni, hogy mivel több ügynökség nem válaszolt a felmérésre, az elemzés néhány helyen egyenetlen és néhány ügynökség túlreprezentált.

### 3.1 Kvantitatív elemzés

A felmérésre válaszoló nemzeti ügynökségek ebben a kérdésben általában három kategóriába sorolhatók. Az első csoport az, amelyek azt jelentették, hogy a KA1 és/vagy a KA2 programra pályázók száma meghaladta az 55-et. A második csoportba azok tartoznak, ahol 30 és 55 között volt a pályázatot benyújtók száma és végül azok, amelyek kevesebb, mint 30 jelentkezőt jelentettek.

Szinte minden esetben a kérelmezők száma követte az ország méretét. Így azok országok, ahol a legtöbb bejelentett pályázó volt: Olaszország, Lengyelország, Románia, az Egyesült Királyság és a Cseh Köztársaság. Ezek közül a legtöbben Olaszországból pályáztak, 2018-ban a KA1 kérelmek száma elért a 77-et, a KA2 pedig a 143-at. Az összes fent említett ország népessége több tízmillió. A pályázók eredményességi aránya Lengyelországban, az Egyesült Királyságban és Romániában a KA2 programok esetében kiegyensúlyozott volt, körülbelül 30%. Lengyelországban és az Egyesült Királyságban a KA1 sikeres kérelmek száma körülbelül 60%-on állandósult (Románia nem szolgáltatott adatokat a KA1-re vonatkozóan). Az olasz nemzeti ügynökség a KA1 és a KA2 programra pályázók 30–35% -át hagyta jóvá.

A második legnagyobb csoport Litvánia, Szlovénia, Horvátország és Dánia volt. Ezeknek az országoknak a népessége a kettő és kilenc millió közötti, a kérelmezők száma pedig 30 és 55 közötti. Ezen országok elfogadási aránya viszonylag következetlen volt. Horvátországban és Dániában kifejezetten magas, 84% illetve 63% volt a sikerességi arány a KA1-ben, de még Szlovénia és Litvánia is 50%-hoz közelítő sikerességi arányt jelentett. A KA2-ben az eredmények hasonlóan szétszórtak voltak. Szlovénia 20% -os sikerességi rátát, Dánia 26%-ost, Litvánia 50%-ost és Horvátország 35%-os rátát jelentett.

Végül kevesebb, mint 30 pályázat érkezett a 2017/2018-as pályázati fordulóra Írországban, Norvégiában, Luxemburgban és Máltán. Ezek az eredmények összetettebbek, mivel lakosság számuk nem áll arányban a pályázatok alacsony számával. Noha Máltán és Luxemburgban a népesség kevesebb, mint egymillió, Norvégiában és Írországban viszonylag nagyobb a népesség. Mindezen országok - Írország kivételével – nem választották szét sikerszámokat a KA1 és a KA2 tekintetében.

Luxemburg a legmagasabb százalékos arányt, mintegy 80% -ot, Málta 50% -ot, Norvégia pedig 25% -ot jelentett. Írország a KA1 esetében 70% -os, a KA2 esetében 50% -os eredményességi arányt jelentett.

Általánosságban elmondható, hogy a KA1 programokhoz benyújtott kérelmek sikere magasabb volt, mint a KA2 programoké.

## 3.2 A pályázók lehetőségei

Az egyéni tanulási mobilitás (KA1) és a stratégiai partnerség (KA2) pályázók támogatása az EU-n belül nagyon eltérő. A jelentkezők pályázatainak támogatására és a szükséges információk biztosítására szolgáló protokollok a kérdéses Erasmus + nemzeti iroda méretétől és erőforrásaitól függenek. A legtöbb ügynökség útmutatókat, a szükséges dokumentumokat és tájékoztatókat kínálnak a pályázóknak. A pályázóknak nyújtott további támogatás nem annyira kiszámítható, mint a kedvezményezetteknek nyújtott támogatás, mivel talán kevesebb a felügyelet és kevesebb forrás áll rendelkezésre az Európai Bizottság részéről. Az alábbiakban bemutatjuk a különféle típusú támogatásokat, amelyek kielégítik mind az ügynökségek, mind a pályázók különféle igényeit.

Az Epos, az Erasmus + belgiumi nemzeti ügynökség rendkívül átfogó támogatási rendszert nyújt a nemzetközi projektmenedzsment iránt érdeklődő pályázók számára. Ősszel Brüsszelben tartják a KA1 pályázók információs napját, valamint két információs napot a KA2 pályázók számára Brüsszelben és Diest tartományban. Mindkét projekthez az Epos egy „Projektindító úrlapot” biztosít, amely alkalmas egy ötlet megfogalmazására azzal a lehetőséggel, hogy visszajelzést is kapnak róla. Ezeket a nyomtatványokat az adott év február 1-jéig lehet benyújtani. Weboldaluk a lehetséges külföldi partnerekkel folytatott konzultációkhoz is hirdet finanszírozást, amennyiben ezekre a látogatásokra január vége előtt kerül sor.<sup>1</sup>

A pályázók minden egyes (K1 és K2) programhoz igénybe vehetnek pályázatírási segítséget a három „megírás készségi ülészakon”. Mind a három ülészakra Belgium különböző városaiban kerítenek sort. Noha az Epos nem kommentálja a megírt javaslatokat, de javasol két másik flamand szervezetet a konzultációra: az Európa ház Ryckeveldet és az Európa kastély Alden Biesent.

Az Epos az EU-szerte hasonló társszervezeteihez képest kiemelkedik a pályázási folyamaton keresztül nyújtott személyre szabott támogatásával. Az ilyenfajta támogatás ritka mind az ügynökségek webhelyein, mind a felmérések válaszaiban. Az ügynökségek nehézségekkel küszködnek, amikor személyre szabott szolgáltatásokról van szó, mivel alulfinanszírozottak, kevés alkalmazottal működnek vagy más módon túlterheltek a jelentkezők nagy száma miatt. Mindazonáltal az Eposon kívül is számos ügynökség hozott intézkedéseket a pályázók személyre szabottabb támogatására. Az egyik projektfelmérésre adott válaszként egy osztrák pénzváltó szolgálat (OeAD) alkalmazottja hívta fel a figyelmet arra, hogy ők már felajánlották, hogy mind a jelentkezés előtt, mind a jelentkezés után ellenőrzik a pályázatokat. Vagyis, az OeAD az első ellenőrzés során értékeli a projekt lehetséges sikereit a projekt stratégiája és célja alapján, majd miután a jelölt végrehajtotta az ajánlott változtatásokat személyes telefonbeszélgetést kezdeményez a kérelmezővel a projekt első tervezetének megvitatására.

A szlovén, norvég-és ír ügynökségek tettek említést hasonló lehetőségekről a kérdőívekre adott válaszaikban illetve honlapjukon. Tréningeket, pályázatíró workshopokat kínálnak valamint telefonos,

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

személyes vagy internetes utánkövetést.<sup>2</sup> Annak a lehetősége, hogy a pályázók szemtől-szembe találkozassanak és beszélhessenek a nemzeti ügynökségek alkalmazottaival vagy az értékelőkkel az nagyon értékesnek tűnhet a pályázók számára, de több problémát is felvet. A spanyol nemzeti ügynökség, a **SEPIE** úgy hidalta ezt a problémát, hogy kódokat adnak a pályázóknak, akik igénybe kívánják venni a személyes telefonos szolgáltatást. Ezekkel a kódokkal lehetővé válik, hogy a pályázók kényelmesen kapcsolatot tudjanak teremteni az értékelőkkel és személyre szabott tanácsokat kaphassanak.<sup>3</sup>

Amennyiben a személyes támogatás nem alkalmazható, ott nagy szükség van arra, hogy hatékonyan használják ki a technika adta lehetőségeket, hogy eljuttassák az üzeneteiket a pályázókhoz és elősegítsék a sikeres pályázást. Az **Ecorys UK** Erasmus + kvízt kínál, hogy segítse a pályázókat annak meghatározásában, hogy mely kulcsfontosságú intézkedéseket kell alkalmazniuk. Az **Léarges** ír ügynökség rendszeresen frissíti blogját a kívánt ismeretekkel és a kedvezményezettek illetve a pályázók rendelkezésére álló cikkekkel. A blognak van egy „Projekt életciklus” oldala, amely tanácsokat ad a menedzsereknek projektjeik minden szakaszában. A blog különösen hasznos eszköz, mivel lehetővé teszi a jelenlegi vagy korábbi projektmenedzserek számára, hogy tapasztalataikat és tippjeiket is leírják és megosszák.

A francia Erasmus + ügynökség, bár nem kiemelkedő a támogatás amit nyújt, de meg kell említeni a Penelope + portálját, amely minden Erasmus + kedvezményezett és jelölt számára elérhető. Nincs szükség jelszóra a weboldal használatához és segítséget nyújt mind a jelölteknek, mind a kedvezményezetteknek. A pályázók számára a weboldal egy olyan keresőmotort kínál, mely segít megtalálni azokat az Erasmus+ „fejlesztőket” vagy különböző területeken szereplőket, akik képesek tanácsot adni a potenciális pályázóknak. A keresőmotor egy fejlesztői térképből áll, azzal a lehetőséggel, hogy kiszűrje az eredményeket régiók, projekt típusok, ágazatok és a segítségnyújtás jellege alapján.<sup>4</sup>

A Penelope + emellett dokumentumokat kínál a jelentkezők számára a jelentkezés előkészítéséhez, a folyamatok világos lebontását és a pályázatokhoz szükséges lépéseket, valamint a korábbi kedvezményezettek jó gyakorlait. Általános partnerkeresési eszközök, például az EPALÉ, az Europass és az Euroguidance is elérhető a webhelyen. A jelölt és a kedvezményezett is feliratkozhatnak a hírlevélre vagy követhetik a nemzeti irodát a Facebookon, a Twitteren és más közösségi média oldalakon. A weboldal megjelenése kiemelkedik más nemzeti ügynökségek platformjaihoz és weboldalaihoz képest, mert egyértelmű és hozzáférhető, ami jelentős szempont a projektek első alkalommal történő megvalósítása szempontjából.

Az Erasmus + országos ügynökségeken belül úgy tűnik, hogy a pályázók támogatása a legszükségesebb a továbbfejlődéshez. Az ügynökségek ugyanakkor jelentős autonómiával rendelkeznek a jelölteknek nyújtott segítség tekintetében, amely lehetővé teszi számukra, hogy jobban megfeleljenek az általuk kiszolgált közösségek igényeinek. Úgy tűnik, hogy a személyre szabott támogatási lehetőségek, kombinálva a technológiák által támogatott és online lehetőségekkel, általában kielégítik a KA1 és KA2 programokban való részvétel iránt érdeklődők igényeit.

---

<sup>2</sup> <https://www.leargas.ie/>

<sup>3</sup> <http://www.sepie.es/>

<https://www.erasmusplus.fr/penelope/developpeurs.php><sup>4</sup>

## A kedvezményezettek lehetőségei

A kedvezményezettek számára kínált lehetőségekre vonatkozó információ lehet, hogy nem teljes, mivel az eseményeket és a híreket valószínűleg e-mailben vagy online platformokon terjesztik a támogatások kedvezményezettjeinek. A rendelkezésre álló információk nagy részét a nemzeti ügynökségeknek küldött kérdőívekből gyűjtöttük össze, amely mélyreható, de szelektív képet nyújt a rendelkezésre álló forrásokról. A legtöbb nemzeti ügynökség ugyanakkor hasonló lehetőségeket kínál a KA1 és a KA2 támogatások kedvezményezettjeinek, mivel támogatásuk eredményét szigorúbban ellenőrzik. Van némi eltérés a technológiában, és mint ahogy azt korábban említettük, a személyre szabott szolgáltatások eltérő szintjében. A különféle változatokat és hatásaikat tanulmányozni fogjuk annak érdekében, hogy jobban megismerjük az ügynökségek támogatásának természetét.

Szinte minden nemzeti ügynökség biztosít nyitó találkozót az új kedvezményezettek számára. Ezek a találkozók általában a projekt indításához szükséges pénzügyi és jogi információkról szólnak. Az ANPCDEFP által készített felmérés szerint a találkozók a következőkre összpontosítottak:

A megállapodás tartalma és mellékletei, technikai és pénzügyi menedzsment, kockázatkezelés, a Mobilitás Eszköz + használata, az eredmények disszeminációja és kiaknázása, az intellektuális outputok jellemzői, a nemzeti ügynökségek által végrehajtandó monitorozás és ellenőrzések követelményei a projekt életciklusa alatt.

A nyitó találkozók gyakran meghatározzák a nemzeti ügynökség és a projektvezetők közötti kapcsolat alaphangját. Néhány ügynökség, például az ANPCDEFP, biztosítja azt, hogy a korábbi évek projektmenedzserei is jelen legyenek a nyitó találkozókon, ahol ezeknek a már tapasztalt projektmenedzsereknek nemcsak tapasztalataik megosztására van lehetőségük, de elmondhatják azt is, hogy milyen akadályok merültek fel és milyen sikereik voltak. A CMEPIUS szlovén nemzeti ügynökség válaszában hangsúlyozta a hálózatokban rejlő lehetőségeket és a kölcsönös együttműködés fontosságát „a kedvezményezettek és a nemzeti ügynökség között, és maguk a kedvezményezettek között is”.

A projekt élettartama alatt sem ritkák azok az alkalmak, amelyeken a kedvezményezettek megismerkedhetnek és kapcsolatokat építhetnek egymással. Az ügynökségek oktatóanyagokat, webinárokat és workshopokat kínálnak a disszeminációról és a promócióról mind az Erasmus + közösségen belül és azon kívül is. Az ír **Léargas** ügynökség lehetőséget kínál a menedzsereknek arra, hogy a weboldal blogján bejegyzéseket tegyenek közzé.<sup>5</sup> Hasonlóképpen, az egyesült királyságbeli **Ecorys UK** ügynökség közzéteszi az Erasmus + sikertörténeteket, a jó gyakorlatokat, amelyek inspirációt nyújthatnak, valamint promóciós lehetőségeket kínálnak.<sup>6</sup>

Az egymással való tapasztalatcsere évközbéli szemináriumokon is megtörténhet. Az **INDIRE** olasz nemzeti ügynökség éves monitoring szemináriumokat szervez a KA2 kedvezményezettek számára. Átlagosan 100 menedzser vesz részt a találkozókon, amelyek további információkat nyújtanak a Mobility+ Eszközzel és más online forrásokról. A szeminárium ugyanakkor minden kedvezményezett számára lehetőséget ad arra is, hogy bemutassa projektje kiemelt témáit, céljait és anyagait. A projektek folyamatos nyomon követése valamennyi nemzeti ügynökség kötelessége, azonban ezeknek az ellenőrzéseknek a jellege az **ANPCDEFP** által használt „Haladás monitoring

<sup>5</sup> <https://www.leargas.ie/blogs/>

<sup>6</sup> <https://www.erasmusplus.org.uk/stories/sector>

jelentésektől” a személyesebb telefonos telefonkonzultációkig terjed, amelyet a lengyel **FRSE** ügynökség is alkalmaz.

Az év közben nyújtott támogatások is ugyanazokat a személyes jellegű és technikai jellegű támogatás közötti feszültségeket tükrözik, mint amit a pályázás időszakában leírtunk. Ideális esetben az ügynökségek mindkét típusú online támogatást tandemben biztosítják a kedvezményezettek számára, az egyéni igények fokozott figyelembe vételével. Az **ANPCDEFP** például webinárokat és személyes workshopokat kínál a Mobility Tool + használatáról és a záró jelentés előkészítéséről. Az ügynökségek más területek vagy országok nemzeti ügynökségeivel is szervezhetnek rendezvényeket. Az együttműködés révén az országok megoszthatják a költségeket és a felelősséget, miközben a nemzetközi együttműködést és hálózatépítést is ösztönzik. 2018 augusztusában a francia nemzeti ügynökség, együttműködve a finn, a luxemburgi és a horvát irodával, rendezvényt szervezett a projektek hatékonyságáról. Egy résztvevő szerint:

A szeminárium teljesítette az elvárásokat, és jó volt, hogy olyan sok résztvevő volt. Projektünk tavaly nyáron ért véget, de jó volt tapasztalni azt, hogy jól csináltuk a dolgokat. Érdekes volt meghallgatni, hogy más országok hogyan dolgoznak ezen a területen. Mások tapasztalataiból ötleteket meríthetünk a saját munkánkhoz.<sup>7</sup>

A transznacionális együttműködési tevékenységek (TET-ek) különösen értékesek a kisebb országokban vagy az Erasmus+ forrásokhoz korlátozott hozzáféréssel rendelkező programok vezetőinek, mivel kihasználhatják a más országokban kínált lehetőségeket, és együttműködhetnek bármely Európában működő projektmenedzserrel. A TET-ek számos eseményt, szemináriumot és workshopot foglalhatnak magukban, amelyek lehetővé teszik az Erasmus+ nemzeti ügynökségek számára az együttműködést és a jó gyakorlatok megosztását. A programvezetőknek lehetősége van jelentkezniük a TET-ekbe, amelyeket a nemzeti ügynökségek szerveznek a konkrét célok szem előtt tartásával.

Az ügynökségek, amelyek méretük vagy finanszírozásuk miatt nem tudnak több találkozót vagy szemináriumot szervezni, webinárokat vagy online workshopokat is kínálhatnak. Az **INDIRE**, az olasz nemzeti ügynökség minden kedvezményezett részére külön oldalt biztosít a weboldalán, hozzáféréssel az összes vonatkozó dokumentumhoz, elérhetőséghez és a kifizetésekhez, valamint a szemináriumi anyagokhoz. Webinárokat is szerveznek, amelyek a záró jelentés elkészítésére készítik fel a kedvezményezetteket.

A nemzeti ügynökségek szigorúan véve majdnem ugyanolyan kihívásokkal néznek szembe a támogatások kedvezményezettjeinek támogatása során, mint mikor a pályázókat kell támogatniuk, ebben a tekintetben nincsenek nagy különbségek a nemzeti ügynökségek között. A programvezetőkkel szemben támasztott elvárások nemcsak a kedvezményezettek nagyobb támogatását teszik lehetővé, hanem a támogatáshoz való jobb hozzáférést is. A jelen pillanatban a jelöltek támogatását fejleszteni talán sürgetőbb, mint a kedvezményezettek támogatásának további javítása. Ehhez hasonlóan, a pályázókat érintő rendszerek fejlesztése (személyes tanácsadás, online források stb.) valószínűleg a kedvezményezettekre is kedvező hatással lenne.

---

7

## 4. A szükségletek és a kihívások perspektívái

### 4.1 Alapvető következtetések és az országok összehasonlítása

Aron Weigl, EDUCULT

Az élethosszig tartó tanulás területén a nemzetközi projektmenedzsment sikereiről és kihívásairól szóló tanulmány rámutat a civil társadalom két alapvető jellemzőjére:

1. Ez a terület Európán belül nagyon változatos, és a különböző országokban eltérő feltételek uralkodnak.
2. Ugyanakkor hasonló sikermutatókat azonosíthatunk, és hasonló kihívásokkal néznek szembe a projektmenedzserek és szervezeteik..

Az alábbiakban tehát egyrészt az egyes esetek sajátosságait, másrészt a hasonlóságokat vizsgáljuk meg. A felmérésben szereplő esetek kis száma miatt nem lehet általános következtetéseket levonni. Minőségi szinten - különösen az interjúkat is figyelembe véve - betekintést lehet nyerni a civil társadalom nemzetközi projektmenedzsmentjére.

#### I. Mintavétel az egyes országokban

Az egyes országokban végzett felmérések résztvevői sok tekintetben különböznek. Azok a területek, amelyekben a válaszadók többsége még mindig aktív az élethosszig tartó tanuláson kívül, az az ifjúsági munka Olaszországban és Lengyelországban, az iskolai munka Magyarországon, a felsőoktatás és az iskolai munka Dániában, valamint a szakképzés Ausztriában.

A felmérésben résztvevők tapasztalata szintén nagyon eltérő. Például A válaszadók legtapasztaltabb csoportja Lengyelországban van. Több, mint kétharmaduk dolgozott már koordinátorként dolgozott és kétharmaduk eddig már legalább nemzetközi projektet is végrehajtott. Ugyanakkor a felmérés résztvevői közül Olaszországban rendelkeznek a legkevesebb tapasztalattal. A résztvevők körülbelül egyharmada több mint két nemzetközi projektet valósított már meg és csupán valamivel több, mint egynegyedük koordinált már nemzetközi projektet önállóan.

A szervezeten belüli funkciók is különböznek. Projektmenedzserek és szervezeti vezetők nagyjából azonos gyakorisággal vettek részt a felmérésben az összes országban. A nemzetközi együttműködésért felelős személyek száma azonban nagyon eltérő. Ezt a funkciót mindenekelőtt az olasz válaszadók említik meg, de Lengyelországban és Dániában is választották, kisebb mértékben Ausztriában és Magyarországon is megemlítik. Ezzel szemben Olaszországban kevesebb szervezeti menedzser vett részt.

A tématerületeken is hasonlóságok figyelhetők meg. Valamennyi országban mindenekelőtt a kulturális terület általános, de még ennél is gyakrabban oktatási ágazat civil szervezetei vettek részt. Csak Magyarországon jelentették, hogy a közösségépítés és lakhatás területén működnek illetve Olaszországban nagyobb csoportban képviseltették magukat a szociális területen tevékenykedők.



A minták összetételében mutatkozó különbségek - és az esetek kis száma miatt - eltérő válaszokra lehet számítani a sikermutatók és a kihívások tekintetében. A részletesebb megállapítások tehát csak kvalitatív szinten és az interjúk kiértékelésével hozhatók meg.

## II. Motivációk

Néhány általános kijelentést lehet tenni a szereplők motivációját illetően. A projektvezetők mindenekelőtt más országok megközelítéséből akarnak tanulni. Ebben az értelemben szükségesnek tartják a határok átlépését az emberekkel való kapcsolattartás érdekében. Mindenkinek szeretne tapasztalatot cserélni a más országokban hasonló munkaterületén dolgozó emberekkel.

Ez egyformán elmondható az összes résztvevő ország minden szereplőjére a szervezet minden szintjén. A legtöbb esetben a nemzetközi együttműködést mindig valami konkrét motiváció támasztotta alá. A civil társadalmi szervezetek többsége a nemzetközi projekteket úgy tekinti, mint egy lehetőséget kiegészítő pénzforrások bevonására.

## III. A siker mutatói

Alapvetően elmondható, hogy minél tapasztaltabb egy projektmenedzser, annál sikeresebben hajtja végre a nemzetközi projekteket. Ami a sikeres projektmenedzserek egyéb tulajdonságait illeti, a tapasztalatokon kívül nincs különösebb megkülönböztető jellemzőjük. Az interjúk elemzése szerint végzettségi területük nem befolyásolja a későbbi munka sikerét.

A siker általános mutatói, amelyek minden országban egyformán megtalálhatóak általában:

- sok éves nemzetközi együttműködési tapasztalat;
- jó beágyazódás az európai / nemzetközi hálózatokba;
- az EU-programok, követelményeik és céljaik alapos ismerete;
- kiegyensúlyozott partnerség és a partnerek által követett hasonló projektcélok;
- jó angol nyelvtudás.

Az interjúk során és a nemzeti ügynökségek ajánlatainak elemzésekor világossá válik, hogy az országok különböznek különösen a nemzetközi együttműködés kiindulási feltételei tekintetében. Az Erasmus + és a Kreatív Európa számára számos nemzeti ügynökség létezik, amelyek jó támogatást nyújtanak, és így jó alapot nyújtanak a pályázatokhoz, de a végrehajtáshoz is. A legtöbb szélesebb körű támogatást nyújtó nemzeti iroda azonban az előkészítésre és a jelentkezésre, és kevésbé a szisztematikus segítségnyújtásra összpontosít. Például az osztrák interjúpartnerek egy többlépcsős visszajelzési eljárásról számolnak be, egészen a pályázat benyújtásáig, amely a projekt ötletével kezdődik.

Az ilyen ajánlatokat elvileg a sikeres nemzetközi projektek mutatójaként is le lehetne írni, ám ezek nem jelentenek garanciát. Sok szervezet azonban nem használja ki a támogatási lehetőségeket.

Másrészt a felmérés nem ad egyértelmű visszajelzést arról, hogy a szervezetüktől intenzív támogatásban részesülő projektmenedzserek tudtak-e sikeres pályázatokat benyújtani, vagy

legalábbis másoknál jobban valósították-e meg nemzetközi projektjeiket. E tekintetben a felmérés résztvevői a különböző országokban rendkívül eltérő adatokat szolgáltatottak. A lista egyik végén az olaszországi szervezeti vezetők állnak, akiknek egyharmada válaszolta azt, hogy támogatják projektmenedzsereiket, míg a megkérdezett magyarországi projektmenedzserek több, mint 86%-a állította azt, hogy kap támogatást.

Ahogy a lengyel példa is mutatja, nincs kapcsolat a múltbeli támogatási szint és a projekt sikeres végrehajtása között. A válaszadók többsége (68%) képes volt nemzetközi projekteket végrehajtani, főleg koordinátorként, de a válaszadók csak 44% -a nyilatkozott úgy, hogy támogatja projektvezetőit.

Az interjúk viszont azt mutatják, hogy maga a „támogatás” nagyon szélesen értelmezhető szó. Ami gyakran abból áll, hogy tapasztalt kollégák ad hoc segítséget nyújtanak.

A nemzetközi együttműködés rendszerszerű támogatása általában kivétel a civil társadalmi szektorban minden országban. Minél kisebbek a szervezetek, annál ritkábban tudják ezt biztosítani. Ott a szervezeti vezetők általában egyszerre projektmenedzserek is. Ott, ahol megindult egy a projektvezetők közötti megosztás, az a tendencia figyelhető meg, hogy külön vannak felelősei a helyi/nemzeti ügyeknek és a nemzetközi projekteknek.

A támogatás jobban észrevehető a kezdeti szakaszban, különösen a pályázatok előkészítése és a megfelelő projektpartnerek megtalálása, valamint a projekt finanszírozása során. Ez utóbbit legalábbis a szervezetek felelősei mondják, ám a projektvezetők ezt kevésbé látják. A projekt megvalósítása során a számvitelért és a pénzgazdálkodásért felelős alkalmazottak kapnak még segítséget.

A projektvezetők folyamatosan remélik, hogy további csoporttagokkal bővíthetik a projektcsoport létszámát. Ez egyben már jelzi is a nemzetközi projektmenedzsment, de általában a civil társadalom munkájának egyik legnagyobb kihívását: a személyzet szűk keresztmetszetét, amely végső soron a költségvetési korlátozásoknak tudható be.

A ritkán elérhető, igaz csak kismértékben igényelt támogatási lehetőségek az általános projektmenedzsment képzések, az interkulturális képzések és nyelvtanfolyamok. Csak kevésbé hozzáférhetőek, bár a projektvezetők elvárnák, a nemzetközi projektmenedzsment tréningek. Ez határozottan egy úrt jelez az összes résztvevő országban. A különféle országokban készített interjúkból az a megközelítés vonható le, hogy a csinálva tanulás a legjobb módszer arra, hogy javuljanak a menedzsment készségek. Ez a szempont azonban valószínűleg egy olyan kép alapján alakult ki, ahol a lehetőségek hiánya miatt nem lehetséges az összehasonlítás, ezért az autodidakta megközelítés a legígéretesebb eddig.

## IV. Kihívások

Még az előzőekben említett képzések esetén is kihívásokkal kell szembenézniük a projektvezetőknek. Az időhiány gyakran akadályozza meg segítő szolgáltatások igénybevételét, ahogyan egyes országok interjúpartnerei erről beszámoltak.

Következetesen egyértelmű, hogy ugyanezen okból a pályázási eljárás különösen nagy kihívást jelent. A sikeres pályázatok elkészítése időt és munkaerőt igényel. Itt válik nyilvánvalóvá a különbség a tapasztalt és a tapasztalatlan interjúalanyok között. Míg a tapasztalt interjúalanyok elsősorban az időt

jelölik meg döntő erőforrásként, a tapasztalatlan interjúalanyok kihívásnak tartják a pályázat tartalmát is.

Ezenkívül egyes résztvevő országok civil társadalmi szervezeteinek hiányzik a szakértelme a nemzetközi projektek sikeres összehangolására. Ezt különösen Magyarországon és Dániában említik kihívásnak.

A szervezeti vezetők megerősítik, amit a projektvezetők világossá tesznek: a támogatás nyújtásához mindenképp a pénzügyi források hiányoznak, de ezen kívül idő sincs támogatás nyújtására. Általában nem tűnik problémának, hogy a projektvezetők nem akarnák kihasználni a lehetséges támogatási ajánlatokat, vagy hogy a szervezet ne akarna támogatást nyújtani. Tehát akaratból nincs hiány.

Az interjúalanyok más pontokban különböznek egymástól: Egyes országokban kihívásnak tekintik a támogatási lehetőségekkel és módszerekkel kapcsolatos ismeretek hiányát, valamint azt, hogy jól felkészült projektmenedzsereket találjanak.

A tapasztalt interjúalanyok megemlítik a nemzetközi projektek megvalósításának egyéb buktatóit is: pl. A különféle partnerek erősségeinek és gyengeségeinek figyelmen kívül hagyása különösen hátrányos a végrehajtás során. Ezért lenne szükség a partnerek bevonására már a projekt tervezési szakaszában. Ezzel lehetővé válna, hogy a pályázat az ő igényeikhez és szakértelmükhöz igazodjon.

## 4.2 Távlati kép és befejező ajánlások

Aron Weigl, EDUCULT összefoglalója az összes partner alapján

Az a tény, hogy a tapasztalatokat a siker egyik legfontosabb mutatójaként említik, egyértelművé teszi, hogy egy jó támogatási kínálat, különösen az újonc projektmenedzserek számára, jó módszer a projektmenedzserek motiválására és képességeik fejlesztésére ezen a területen. Gyakran a legnagyobb kihívást a nemzetközi együttműködésbe való belépés jelenti. Fontos a kudarctűrő képesség is annak érdekében, hogy tapasztalatokat szerezzünk.

Ezért nagyon valószínű, hogy a támogatások tekintetében a legfontosabb feladat az, hogy felszámoljuk az akadályokat az első projekt megvalósítása előtt.

### I. Közös igények

Összességében elmondhatjuk, hogy a nemzetközi együttműködés iránt érdeklődő civil szervezetek eleinte haboznak, hogy próbálkozzanak-e. Nem a szakmai ismeretek vagy a szakértelem hiánya miatt, hanem elsősorban azért, mert nem tudják, hol juthatnak első kézből információhoz a végrehajtási folyamatról. Szeretnének többet megtudni a valódi szervezeti és pénzügyi kockázatokról, amelyek felmerülhetnek. Az inspiráció hiánya szintén gátló tényező. A legtöbb tapasztalatlan projektvezető egyetértett abban, hogy szeretnék látni és elolvasni a partnerek vagy vezető szervezetek sikertörténeteit. A pénzügyi bürokrácia, az adók és más adminisztratív szabályok vonatkozásában országonként külön is támogatást kell nyújtani, mivel a rendszerek országonként különböznek.

Az online felmérés általános üzenete az volt, hogy a projektmenedzsereknek elsősorban tudásukat és készségeiket kell fejleszteni a nemzetközi együttműködési pályázatok kidolgozása és a nemzetközi projektek koordinálása érdekében. Ehhez irányító testületeik támogatására is szükségük van. Ez a támogatás országonként és különösen szervezetenként eltérő, tehát egy általános támogatási hálózat felállítása segítene kiküszöbölni az egyenlőtlenségeket. Hasonló a helyzet a nemzeti ügynökségek által nyújtott támogatás tekintetében. Végül, de nem utolsósorban azt is megállapíthatjuk, hogy a nemzetközi projektek kontextusában működő egyéb szereplők által kínált támogatások - tanácsadás, képzés, mentorálás formájában – nincsenek jól megalapozva.

Ezen okok miatt a következő általános kívánalmakat határozhatjuk meg:

- speciális képzés a pályázati kiírások megértésére, ideértve a nyelvi szempontokat is (különösen a szakmai angol nyelvet) és a pályázatírási készségét;
- pénzügyi és emberi erőforrások a civil társadalmi szervezeteknél;
- hozzáférés egy összevont nemzetközi partnerségi hálózathoz;
- a projekttevékenységek marketingjével kapcsolatos ismeretek bővítése;
- támogatás új, hozzáértő alkalmazottak és önkéntesek toborzásához;
- a különböző szektorok közötti együttműködés fokozása a szektor hatásának fokozása érdekében.

## II. Ajánlások a támogatások fejlesztésére

A projekt célja egy támogatási hálózat létrehozása azoknak a projektmenedzsereknek, akik elhatározták magukat a nemzetközi együttműködésre. A fent megfogalmazott igényeket követve ezért ésszerű lenne az alábbi támogatásokat fejleszteni.

Először is szükséges lenne könnyen elérhető hozzáférést biztosítani a mélyreható támogatásokhoz, mind a pályázatokat előkészítő, mind a nemzetközi projekteket koordináló személyek részére. A koordinátorok támogatása egyben a potenciális partnerek támogatását is jelenti, önmaguk fejlesztését, hogy minél jobban be tudják tölteni új partneri pozíciójukat a nemzetközi projekteken. Egy támogatási hálózatnak kell tudnia kezelni ezeket a kihívásokat.

A támogatás formái a következők lehetnek:

- tanácsadás és mentorálás, valamint az eszközökhöz, a videoklipekhez és a tematikus tanácsokat tartalmazó tudáscsomagokhoz való hozzáférés a pályázatok elkészítéséhez és a koordinációhoz (valamint a partnerré váláshoz);
- testreszabott támogatás a kis civil társadalmi szervezetek számára a pályázat elkészítésének és a projekt megvalósításának minden szakaszában (azaz hogyan lehet a kiírást értelmezni, hogyan kell becsülni a költségeket, hogyan lehet felépíteni a partnerséget stb.);
- új tematikus Erasmus+ tanfolyamok, amelyek középpontjában azok a kihívások állnak, amelyekkel az újonc nemzetközi projektvezetőknek kell szembenéznük;
- az ötletek feltérképezésének oktatási eszközei, hogyan lehet egy problémamegoldó ötletből projekt;
- oktatási eszközök az alapvető költségvetési tervezéshez;
- mit „csinálj” és mit „ne csinálj” a pályázat megírásánál, a partnerkeresésben és a projekttervezésben;
- a tapasztalatok megosztása, személyes történetek arról, hogy mit kell tenni, ha a dolgok rosszra fordulnak (általában a támogatási források a jó tervezésre és a megelőzésre összpontosítanak, de mit csináljunk, ha tipikus problémák merülnek fel? kihez forduljunk? mit csinálnak mások hasonló helyzetekben?);
- a kezdők számára hozzáférés egy nemzetközi hálózathoz, hogy támogatást kapjanak és motivációt a nemzetközi együttműködésekhez;
- platform az első partnerkapcsolatok kezdeti szakaszának támogatására;
- oktatási eszközök, sablonok arra, hogyan lehet partneri kapcsolatokra szert tenni (hol? milyen formában? mikor? milyen tervezési szinten?);
- munkahelyi tapasztalatcsere (job shadowing), hogy minél többeknek legyen lehetőségük nemzetközi projekt tevékenységekben való részvételre és így megtanulni a nemzetközi projektmenedzsment tipikus feladatait;
- szótár a projektmenedzsmentben alkalmazott technikai angol nyelvi és az élethosszig tartó tanulás / felnőttképzés angol szókincsével.

Végül, a támogatásnak a következőket kell elérnie:

- a hálózatépítés emelt szintjét, amely fokozza az ágazat hatását;
- az ágazatnak legyen egy közös lobbija - többek között a nemzetközi együttműködés társfinanszírozási lehetőségeinek növelése érdekében;
- lehetőséget arra, hogy mások tapasztalataiból tudjanak tanulni, lehetőség szerint a tapasztalt szervezetekhez való közvetlen kapcsolatfelvétellel.

Véleményünk szerint ezeknek a projektmenedzser-támogatási lehetőségeknek van értelme. A kulcskompetenciákról szóló jelentés, amely ezen a tanulmányon alapul, kiegészíti a képet azzal, hogy feltárja a nemzetközi projekteknel megkövetelt készségeket és meghatározza az értelmezhető képzési lehetőségeket ebben a kontextusban.

# Függelék

## A1. Ábrák jegyzéke

1. ábra: A válaszadók országok közötti megoszlása.....	7
2. ábra: Korcsoportonkénti megoszlás.....	7
3. ábra: Végzettség szerinti megoszlás .....	8
4. ábra: Munkaterületek tématerületeinek megoszlása.....	8
5. ábra: Funkciók megoszlása.....	9
6. ábra: Nemzetközi projektek megvalósításának gyakorisága .....	9
7. ábra: Sikertelen pályázás gyakorisága.....	10
8. ábra: A nemzetközi projektek motivációi .....	11
9. ábra: A projektmenedzserek kapott támogatásai .....	12
10. ábra: A nemzetközi projektek kihívásai .....	12
11. ábra: A projektmenedzserek elvárt támogatásai.....	13
12. ábra: Képzéseken való részvétel gyakorisága .....	13
13. ábra: A vezetők motivációi.....	14
14. ábra: A szervezetek által nyújtott támogatások .....	15
15. ábra: A szervezet által nyújtott támogatások kihívásai .....	15
16. ábra: Válaszadók oktatási területei; PL.....	17
17. ábra: A munka tématerületei; PL.....	18
18. ábra: Betöltött funkciók; PL .....	19
19. ábra: A pályázás gyakorisága; PL.....	20
20. ábra: A korábban már pályázók aránya; PL.....	20
21. ábra: A szervezetek szerepe a nemzetközi projektekben; PL .....	20
22. ábra: Sikertelen pályázatok gyakorisága; PL .....	21
23. ábra: Nemek szerinti megoszlás; IT.....	33
24. ábra: Korcsoportok megoszlása; IT .....	33
25. ábra: Végzettség szerinti megoszlás; IT .....	34
26. ábra: Oktatáson belüli területek megoszlása; IT.....	35
27. ábra: Oktatási szektorok közötti megoszlás; IT .....	36
28. ábra: Tevékenységi területek megoszlása; IT .....	36
29. ábra: Funkciók megoszlása; IT.....	37
30. ábra: Személyes motivációk; IT .....	38
31. ábra: A szervezet motivációja; IT .....	39
32. ábra: Igénybe vett képzések; IT.....	40
33. ábra: Képzések gyakorisága; IT .....	40
34. ábra: Nemzetközi projektek kihívásai; IT .....	43
35. ábra: A szervezeti támogatás kihívásai; IT .....	44
36. ábra: A munka tématerületei; HU.....	46
37. ábra: Végzettségek gyakorisága; HU .....	48
38. ábra: Betöltött funkciók; HU .....	48
39. ábra: Sikertelen pályázatok gyakorisága; HU .....	50
40. ábra: Személyes motivációk; HU.....	51
41. ábra: Igénybe vett oktatási formák; HU.....	52
42. ábra: A szervezeti támogatások kihívásai; HU .....	54

43. ábra: végzettségek gyakorisága; DK.....	56
44. ábra: Oktatáson kívüli oktatási területek; DK .....	58
45. ábra: A válaszadók tématerületei; DK.....	58
46. ábra: Funkciók a munkaterületeken; DK.....	59
47. ábra: Megvalósított nemzetközi projektek száma; DK .....	60
48. ábra: Sikertelen pályázatok gyakorisága; DK .....	61
49. ábra: Sikertelen pályázatok okai; DK.....	61
50. ábra: Nemzetközi pályázatok motivációi; DK.....	62
51. ábra: A szervezetek motivációja; DK.....	63
52. ábra: A szervezet szerepe a nemzetközi projektekben; DK .....	64
53. ábra: Igénybe vett képzések; DK.....	65
54. ábra: Igénybe vett képzések gyakorisága; DK.....	66
55. ábra: A nemzetközi projektek kihívásai; DK.....	67
56. ábra: Kihívások a szervezetekkel szemben; DK.....	68
57. ábra: Végzettségek; AT.....	70
58. ábra: Felnőttoktatáson kívüli oktatási területek; AT.....	72
59. ábra: Oktatási szektorok megoszlása; AT.....	73
60. ábra: Munkaterületek; AT .....	73
61. ábra: Funkciók a szervezetben; AT.....	74
62. ábra: Nemzetközi projektek gyakorisága; AT.....	75
63. ábra: A nemzetközi projektek motivációi; AT .....	76
64. ábra: A szervezet motivációja; AT .....	76
65. ábra: Igénybe vett képzések; AT .....	78
66. ábra: Igénybe vett képzések gyakorisága; AT .....	78
67. ábra: Nemzetközi projektek kihívásai; AT.....	80
68. ábra: Kihívások a szervezetekkel szemben; AT .....	81



## A2. Útmutató az interjúkhoz (az angol változat magyar fordítása)<sup>8</sup>

Interjú kérdőív

'A' célcsoport: projektmenedzserek / akik már pályáztak

Interjú lebonyolítása:

- Személyes / telefonos interjú

Lebonyolítás előtt:

- Magyarázd el projektünk és kutatásunk célját és hátterét
- Jelezd, hogy az interjú névtelen, de a szervezetet esetleg meg lehet említeni
- Felvétel esetén kérj engedélyt
- Mielőtt elkezdenéd az interjút, tegyél fel néhány nyitott kérdést

A tárgy:

- 
- A jó gyakorlatok összegyűjtése a nemzetközi projektmenedzsmentben a nem formális felnőttoktatással foglalkozó civil szervezetek körében
  - A nemzetközi projektmenedzsment sikerének mutatói
  - Kompetenciák a nemzetközi együttműködési projektek megvalósításához
  - Az újonc nemzetközi projektmenedzserek támogató hálózatának és igényelt támogatásának bemenő adatai
- 

<sup>88</sup> Az interjúk célja az volt, hogy megismerjük a sikereket és kihívásokat, valamint a támogatási igényeket a nemzetközi projektmenedzsmentben. A felmérés részeként a partnerek négy különféle csoporttal készítettek interjúkat: A) tapasztalt projektmenedzserek; B) tapasztalt vezető testületek; C) tapasztalatlan, de érdeklődő projektmenedzserek; D) tapasztalatlan, de érdeklődő vezető testületek. Néhány kisebb különbség van a négy csoport interjúvezetői között. Itt bemutatjuk az A csoport útmutatóját, amely a négy útmutató közül a leginkább reprezentatív.

A - Bevezetés:
----------------

- A1 Mi a tématerülete a civil szervezetek nem formális felnőttképzési ágazatában? (Kultúra, szociális, egészségügy, nemzetközi tevékenységek stb.)
- A2 Milyen státusza és szerepe van? (alkalmazott, szabadúszó; projektmenedzser, igazgató, a nemzetközi együttműködésért felelős személy)
- A3 Mióta dolgozik a szervezeténél / ebben a környezetben?
- A4 Mi a szakmai háttere?

B – Nemzetközi tevékenység
----------------------------

- B1 Hány alkalommal pályáztak, és milyen gyakran valósítottak meg nemzetközi együttműködési projektet? Melyik programra (finanszírozó testület) pályáztak?
- B2 Ha voltak sikertelen pályázataik, akkor mit gondolnak mi volt az oka?
- B3 Melyek a sikeres pályázatok feltehető okai?
- B4 Melyek a fő témái azoknak a nemzetközi projekteknek, amelyekre pályáztak / amely megvalósult?
- B5 Vett-e már részt valamely nemzetközi projektben vagy projektekben résztvevőként (de nem mint projektmenedzser vagy a szervezet képviselője)? Ha igen, milyen részvétel volt ez (pl. Ifjúsági csere, önkéntesség külföldön, külföldi tanulás, nemzetközi képzés / találkozó / munkahelyi tapasztalatszere)?

C – A nemzetközi téren működő menedzserek támogatása
--

- C1 Mi motivál arra, hogy nemzetközi együttműködési projekteket hajts végre? *[Ha az interjúalany nem ad választ, akkor a felmérésből adj meg néhány példát]*
- C2 Milyen kihívások kell szembenézned, ha pályázol egy nemzetközi együttműködési projektre, vagy amikor végre kell azt hajtani? *[Ha az interjúalany nem ad választ, akkor a felmérésből adj meg néhány példát]*
- C3 Melyek a nemzetközi együttműködési projektek sikeres megvalósításának feltételei? *[Ha az interjúalany nem ad választ, akkor a felmérésből adj meg néhány példát]*
- C4 Kaptál-e valamilyen támogatást a foglalkoztató / megbízást nyújtó szervezettől? Ha igen, milyen támogatást? Hasznos volt? Mi lenne hasznos? *[Ha az interjúalany nem ad választ, akkor a felmérésből adj meg néhány példát]*
- C5 Vett-e igénybe oktatási lehetőségeket kompetenciáinak fejlesztésére? Ha igen, melyek voltak ezek és melyek voltak azok, amelyek segítették a nemzetközi projektek végrehajtásában? *[Ha az interjúalany nem ad választ, akkor a felmérésből adjon meg néhány példát]*
- C6 Véleménye szerint melyik szakképzési terület alkalmazható releváns a nemzetközi projektmenedzserek munkájában?

## D – A nemzetközi projektmenedzsmenthez szükséges kompetenciák

*Röviden ismertesd a civil társadalmi szervezetek számára adaptált PMI (Projekt Menedzsment Intézet) háromszöget kidolgozó projekt célkitűzéseit és vázold a kompetenciák hármasszétét (lásd az 1. mellékletet 2. oldal).*

D1 Milyen kompetenciákra / készségekre volt szükséged a legjobban egy nemzetközi együttműködési projekt sikeres pályázatának elkészítéséhez? Miért?

D2 Mely kompetenciákra / készségekre lenne szükséged személyesen ahhoz, hogy jobb nemzetközi projektmenedzser váljon belőled?

D3 *[Röviden ismertesd a technikai ismeretek mibenlétét (lásd 1. melléklet 2. oldal)!]*

Mely technikai készségeket a legfontosabbak szerinted a nemzetközi projektmenedzsment számára? Miért?

D4 *[Röviden ismertesd, hogy mik azok a vezetői képességek (lásd 1. melléklet, 2. oldal)!]*

Mely vezetési képességeket a legfontosabbak szerinted a nemzetközi projektmenedzsment számára? Miért?

D5 *[Röviden ismertesd, hogy mik azok a stratégiai és vezetési képességek (lásd 1. melléklet 2. oldal)!]*

Mely stratégiai és üzleti menedzsment készségeket látja a legfontosabbnak a nemzetközi projektmenedzsment számára? Miért?

D6 Milyen támogatást szeretnél készségeid fejlesztésére? A támogatást főként nemzeti és európai tanfolyamok, internetes eszközök, e-mentorálás és / vagy egy nemzetközi támogatási hálózat kell hogy biztosítsa? Miért?

## E – Inputok a támogató hálózathoz

E1 A projekt keretében olyan nemzetközi hálózatot fogunk létrehozni, amely támogatja a nemzetközi együttműködéseket megvalósító nemzetközi projektmenedzsment és civil társadalmi szervezetek munkáját. Milyen támogatást kell nyújtania egy ilyen hálózatnak?

E2 Milyen online eszközöket, tudáscsomagokat, útmutatótámogatást stb. kell biztosítania egy online portálnak az újonc nemzetközi projektmenedzsment számára?

E3 Milyen támogatást kellene nyújtania egy az újonc nemzetközi projektmenedzsment mentoráló szolgáltatásnak?

E4 Milyen képzési lehetőségeket kellene biztosítani az újonc nemzetközi projektmenedzsment számára?

E5 Van még valami, amit meg szeretnél osztani velünk?

Köszönjük, hogy időt szántál ránk!

## A3. Online kérdőív (az angol változat magyar fordítása)<sup>9</sup>

### Nemzetközi szintűen kezdő nemzetközi projektmenedzserek támogatási hálózata

Köszönjük, hogy rész vesz a felmérésünkben!

A „Nemzetközi szintűen kezdő nemzetközi projektmenedzserek támogatási hálózata” ERASMUS+ projekt célja egy olyan támogatási portál létrehozása és fenntartása, amely összegyűjti az összes információt, amely alapvető fontosságú a nemzetközi projektmenedzserek és a civil szektorbeli felnőttképzési szervezetek számára, amelyek stratégiájában szerepel a nemzetközi együttműködés.. A projekt másik célja egy olyan európai hálózat létrehozása, amely támogatja partnerségek létrejöttét, tervezését és megvalósítását, valamint az élethosszig tartó tanulás terén folytatott európai együttműködést.

A felmérésben való részvételed fontos hozzájárulás e célok eléréséhez!

A válaszokat névtelenül kezeljük és az IP-cím nem kerül elmentésre. A kérdések megválaszolása kb. 15 percet vesz igénybe. Örölnénk, ha rászánnád ezt az időt. Kérjük, ne használd a böngésződ „Vissza” és „Előre” gombjait, mert lehet, hogy a kérdőív kitöltése megszakad.

Nagyon köszönjük!

### Működési területed

1.) Hol van a munkaterületed? Melyik országban található a szervezet? \*

Ausztria

Dánia

Magyarország

Olaszország

Lengyelország

Egyéb:

2.) Kérjük, válaszd ki, hogy az oktatás mely területén tevékenykedsz. (több válasz is lehetséges) \*

Felnőttképzés

Iskolai oktatás

Szakképzés

Felsőoktatás

Ifjúsági oktatás

Egyéb:

---

<sup>9</sup> Kiinduló elemzésünk két multilaterális felmérést tartalmazott: az első alkalommal megvalósuló nemzetközi projekt-együttműködések kihívásaira és a jó gyakorlatokra vonatkozott volna az első, a második pedig a kulcskompetenciákra és a támogatási igényekre, de az online kérdőív a két felmérést az itt bemutatott kérdőívben egyesítette. Az első felmérés a következő kérdéseket tartalmazza: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 27, 28, 29, 34, 6 x 7.

3.) Milyen oktatási ágazatban dolgozol? (több válasz is lehetséges) \*

- Formális oktatás
- Nem formális vagy informális oktatás

4.) Kérjük, válaszd ki, mely tématerületeken dolgozol. (több válasz is lehetséges) \*

- Kultúra és szabadidő
- Oktatás és kutatás
- Egészség
- Szociális
- Környezetvédelem
- Helyi közösség és lakhatás
- Tanácsadás, jogi segítség és politika
- Jótékonyosság és önkéntesség
- Nemzetközi tevékenység
- Vallás
- Egyéb:

5.) Mi a jogállása a szervezetnek, ahol dolgozol? (több válasz is lehetséges) \*

- Egy civil társadalmi szervezetnél dolgozom
- Állami szervezetnél dolgozni
- Egyéb:

6.) Mi a funkciód a szervezetben? (több válasz is lehetséges) \*

- Projektmenedzser [a]
- A szervezet igazgatója / menedzsere / vezetője / elnöke [b]
- A nemzetközi együttműködésért felelős személy a szervezetben [c]
- Egyéb:

## Nemzetközi tevékenység

7.) Tevékenységi területén pályázott-e már valaha nemzetközi együttműködésben? \*

- Igen [a]
- Nem [b]

A. [Ha a válasz] Volt-e már olyan pályázat, ami sikeres volt?\*

- Igen [c]

Nem [d]

1. [Ha c a válasz] Hányszor valósult meg nemzetközi projekt? \*

Egyszer

2-4 alkalommal

ötször vagy többször

2. [c és d válaszoknál] Milyen szerepet töltött be a projektben a szervezeted, ahol dolgozol? (több válasz is lehetséges)\*

Koordinátor

Partner

3. [c és d válaszoknál] Hányszor pályázott már sikertelenül nemzetközi projektre?\*

Egyszer

2-4 alkalommal

ötször vagy többször

Soha

4. [c és d válaszok esetén] Mi volt a sikertelen pályázás oka? (Több válasz is lehetséges)

Az értékelési pontszám nem volt elég magas.

A pozitívan értékelt kérelmet várólistára tették és így a költségvetés túl kevés volt ahhoz, hogy a projekt finanszírozható legyen.

A jelentkező szervezet lemondott a projekt megvalósításáról.

Egyéb:

B. [Ha b a válasz] Érdekelne -e a nemzetközi munka a területeden? \*

Igen

Nem [→ a felmérés vége]

## Támogatás a nemzetközi projektmenedzserek számára

[Kérdések a projektvezetők számára:]

8.) [Ha '6.a' a válasz] Mi motivál arra, hogy nemzetközi projekteken vegyél részt

	Nagy- mértékben	Bizonyos mértékben	Kis- mértékben	Egyáltalán nem
Szeretnék tanulni más országok szemléletmódjából				
A más emberekkel való kapcsolatépítéshez át kell lépni a határokat				
Kiegészítő lehetőség támogatások bevonására				

Szeretek tapasztalatot cserélni olyan emberekkel, akik más országokban hasonló területen dolgoznak

A szervezetem jelölt ki a feladatra

Egyszerűen lehetőségem volt rá. Nem volt konkrét motivációm.

9.) Itt további motivációkat adhat hozzá:

10.) [Ha '6.a' a válasz] Milyen nehézségekkel kell szembenézned amikor nemzetközi projektekre pályázol vagy a megvalósítás során?

	Nagy- mértékben	Bizonyos mértékben	Kis- mértékben	Egyáltalán nem
Nem volt elegendő általános tudásom a projektmenedzsmenthez				
Nem volt elegendő speciális tudásom a nemzetközi projektmenedzsmenthez				
Nem ismerem eléggé a sikeres EU-pályázatok követelményeit				
Nem kapok elegendő támogatást a szervezettől amely foglalkoztat / amelytől a megbízást kaptam				
Nem kapok elegendő támogatást a szervezet más tagjaitól / a csapattól, amelyben dolgozom				
Nem látom semmilyen előnyét a nemzetközi együttműködésnek saját magam / a szervezetem számára				

11.) Itt további nehézségekről számolhatsz be, amelyekkel szembesültél:

12.) [Ha '6a' a válasz] Projektmenedzserként kaptál-e valamilyen támogatást a foglalkoztató / megbízást adó szervezettől a pályázásra vagy a nemzetközi projekt végrehajtására? \*

Igen [a]

Nem [b]

A. [Ha 'a' a válasz] Milyen támogatást kaptál? (több válasz is lehetséges)

Támogatás a megfelelő projektpartnerek megtalálásához

Hálózatépítés / csere támogatása más nemzetközi projektvezetőkkel

Támogatás a projekt megvalósításához szükséges pénzeszközök megszerzéséhez

Támogatás a színvonalas pályázat elkészítéséhez

Támogatás a pénzügyek kezeléséhez a projekt végrehajtása alatt és után

Plusz felhasználható időkeret

További pénzügyi támogatás

További emberi erőforrások a projektcsoport számára

- Lehetőség kapcsolatfelvételre a terület szakembereivel, akik speciális szaktudásukkal segíteni tudnak (pl. Kommunikációs szakértők, könyvelők)
- Interkulturális tréningek
- Nyelvi képzések
- Nemzetközi projektmenedzsment képzések
- Általános projektmenedzsment képzések
- Házon belüli képzések
- Külső képzések
- Egyéb:

13.) [Ha '6.a' a válasz] Milyen támogatást várna el a foglalkoztató / megbízó szervezettől, hogy sikeresen pályázhasson és valósíthasson meg nemzetközi projekteket? (több válasz is lehetséges)

- Hálózatépítés / csere támogatása más nemzetközi projektvezetőkkel
- Támogatás a projekt megvalósításához szükséges pénzeszközök megszerzéséhez
- Támogatás a pénzügyek kezeléséhez a projekt végrehajtása alatt és után
- Plusz felhasználható időkeret
- További pénzügyi támogatás
- Interkulturális tréningek
- Nyelvi képzések
- Nemzetközi projektmenedzsment képzések
- Általános projektmenedzsment képzések
- Házon belüli képzések
- Külső képzések
- Egyéb:

14.) [Ha' 6.a' a válasz] Saját magad igénybe vettél-e képzési lehetőségeket kompetenciáid fejlesztésére?

Igen [a]

Nem [b]

A. [Ha 'a' a válasz] Milyen oktatási lehetőséget vettél igénybe legalább egyszer? (több válasz is lehetséges)

- Webinar
- Konferencia / szimpózium
- Iskolai képzés /workshop



Munkahelyi tapasztalatcsere (job shadowing)

Egyéb:

B. [Ha 'a' a válasz] Milyen gyakran veszel részt ilyen típusú oktatásban?

Évente kevesebb, mint egyszer

Évente egyszer

2-4 alkalommal évente

Évente ötször vagy többször

[Kérdések az irányító testületek számára:]

15.) [Ha '6.b vagy c' a válasz] Mi motivál arra, hogy nemzetközi projektekben vegyél részt

	Nagy- mértékben	Bizonyos mértékben	Kis- mértékben	Egyáltalán nem
Szervezetünk további fejlődéséhez szükséges tanulni más országok szemléletmódjából				
A más emberekkel való kapcsolatépítéshez át kell lépni a határokat				
Kiegészítő lehetőség támogatások bevonására				
Szervezetünk egy nemzetközi hálózat tagja és rendszeresen veszünk részt együtt projektekben				
Egyszerűen lehetőségünk volt rá. Nem voltak konkrét motivációink.				

16.) Itt további motivációkat adhat hozzá:

17.) [Ha '6 b vagy c' a válasz] Szervezeted nyújtott-e valamilyen támogatást a felelős projektmenedzsereknek a pályázáshoz vagy a nemzetközi projekt végrehajtásához? \*

Igen [a]

Nem [b]

A. [Ha 'a' a válasz] Milyen támogatást nyújtott? (több válasz is lehetséges)

Hálózatépítés / csere támogatása más nemzetközi projektvezetőkkel

Támogatás a projekt megvalósításához szükséges pénzeszközök megszerzéséhez

Támogatás a pénzügyek kezeléséhez a projekt végrehajtása alatt és után

Plusz felhasználható időkeret

További pénzügyi támogatás

Interkulturális tréningek

Nyelvi képzések

Nemzetközi projektmenedzsment képzések

Általános projektmenedzsment képzések

Házon belüli képzések

Külső képzések

Egyéb:

18.) [Ha '6.b vagy c' a válasz] Milyen nehézségekkel kell szembenéznie a szervezetednek, amikor megpróbálja támogatni nemzetközi projektmenedzsereit?

	Nagy- mértékben	Bizonyos mértékben	Kis- mértékben	Egyáltalán nem
Általában nem ismerjük a támogatási lehetőségeket				
Nem tudjuk, hogy milyen módszerrel segíthetnénk				
Nincsenek pénzügyi forrásaink a támogatáshoz				
Nincs időnk a támogatásra				
Nincsenek meg a megfelelő csatornáink azokhoz a megfelelő emberekhez, akikkel projektcsapatot lehetne építeni				
A projektmenedzserek nem akarják kihasználni a felkínált támogatási lehetőségeket				
Szervezetünk nem akar támogatást nyújtani a nemzetközi projektekhez				

19.) Itt megemlíthetsz további kihívásokat, amelyekkel a szervezeted szembesült:

20.) [Ha '6.b vagy c' a válasz] Milyen lehetőségeket látna ezen kihívások leküzdésére?

## A menedzsment kompetenciák értékelése

<b>21.) Technikai készségek *</b> Kérjük, válassza ki azt a 3 technikai kompetenciát, amelyet legjobban kell fejlesztenie, hogy jobban tudja menedzselni az EU-projekteket (képzés, mentori és egyéb támogatás megszerzésével)		Jelöld meg azt a 3 kompetenciát, amelyet a legjobban szeretnél fejleszteni
A technikai projektmenedzsment a projekt megtervezéséhez és végrehajtásához szükséges több technikai kompetenciára utal a felnőttképzés területén a civil társadalom kontextusában		
1.	Angol nyelvtudás, Azaz az angol nyelv, mint az általános együttműködés nyelvének magas szintű tudása az olvasás, írás és a társalgás szintjén, beleértve a felnőttképzés terminológiáját is a civil társadalom kontextusában	
2.	Általános adománygyűjtési készségek, Azaz hogyan lehet egy projektötletet strukturált módon megtervezni, bevonni a társ pályázókat, megtervezni a pályázatot és bemutatni, hogy azt külön alapok és programok társfinanszírozhassák.	
3.	Ötletekkel foglalkozó műhelyek szervezése, Azaz ötletek generálása csoportos üléseken, például ötletrohamokon (brainstorming) vagy "agyíráson", ahol a résztvevők az előre nem látható problémák szempontjából minősítik a projekt ötletét vagy a tervezési megoldásokat.	

4.	Projekttervezés és ütemezés, Azaz a munkaprogram lebontási struktúrájának megtervezése a SMART-módszerrel, konkrét / mérhető / elérhető / reális / időszerű célokkal, kulcstevékenységekkel és outputokkal.	
5.	Költségvetés-tervezés és költségbecslés, Azaz a tevékenységi terv részletes költségbecsléseit hozzáadni egy részletes költségvetési tervhez, amelyek segítik a költségvetés nyomon követését és a munkaprogramhoz kapcsolódó könyvelést.	
6.	A csapatmunka koordinálása, Azaz a munkatervet a gyakorlatba átültetni feladatlisták létrehozásával, felelősségek kijelölésével, a végrehajtás felügyeletével, egyértelmű ellenőrzési és időgazdálkodási eljárásokkal.	
7.	Pénzügyi menedzsment, Vagyis a tervezés, a költségvetés, a számvitel, a belső ellenőrzés, az ellenőrzés, a beszerzés, a folyósítás és a pénzügyi beszámolás irányítása a projekttervvel összhangban.	
8.	Belső kommunikáció, Azaz hatékony és magabiztos kommunikáció megtervezése és megvalósítása a projektcsapattal, amely meghatározza, hogy mit, miért, ki, hol, mikor és hogyan, beleértve az infokommunikációs technikákat.	
9.	Disszemináció, Azaz a disszemináció megtervezése a civil társadalom szereplői és célcsoportjai számára, az elérésükhöz szükséges eszközök biztosítása ideértve a közösségi média használatát is.	
10.	Értékelési készségek, Azaz az előrehaladás és a hatásvizsgálat megtervezése, lefolytatása és jelentése, ideértve a következőket: módszertan és eljárások meghatározása, online értékelési űrlapok kidolgozása.	
22.) Itt megemlíthetsz 1 egy olyan további technikai kompetenciát (amely fent nincs megemlítve), amelyet szintén fejleszteni akarsz.		

<b>23.) Vezetői kompetenciák *</b> Kérjük, válassz ki 3 olyan vezetői kompetenciát, amelyeket legjobban kell fejlesztened, hogy az EU-projektet jobban tudd megvalósítani (képzéssel, mentorálással és egyéb támogatással)		Jelöld meg azt a 3 kompetenciát, amelyet a legjobban szeretnél fejleszteni
A vezetői kompetenciák a következő képességekre utalnak: a csapat felépítése, az elképzelések bemutatása a csapat tagjai számára, a csapat a cél elérése érdekében valamint a csapattagok segítése a projekt különböző szereplőivel való kapcsolattartásban.		
1.	Hatékony kommunikáció civil társadalmi összefüggésben, Azaz a projekt jövőképét és a tevékenységek értelmét kommunikálni az érdekelt felek felé, különös tekintettel arra, hogy a civil társadalmi kontextusból megismerjük a kulcsfontosságú érdekelteket.	
2.	Motiváció és ráhatás, Azaz egyértelmű célokkal motiválni a projektcsapatot és a kulcsfontosságú érdekelt feleket, és ösztönözni őket arra, hogy tegyék le a névjegyüket, ami megerősíti a kohéziót és az „enyém” érzését a projekt iránt.	
3.	Empátia és megértés,	

	Azaz szabad emberi kapcsolatokat teremteni, megérteni és eleget tenni a projektben résztvevők igényeinek, és előhozni a résztvevők erősségeit.	
4.	Csapatépítés önkéntesekkel Vagyis elősegíteni a projektcsoportban és az önkéntesekben a felelősségvállalást és erős konstruktív együttműködési kultúrát támogatni, erős kölcsönös felelősségvállalással és motivációval.	
5.	Improvizáció és agilitás, Vagyis agilisan lenni, ha szükséges és improvizálni váratlan helyzetekben, hogy biztosítsuk az előrehaladást és teret engedjünk az elkövetkezendő lehetőségeknek valamint a „flow” áramlásnak	
6.	Motiváció a jó példaértékű gyakorlat, Azaz motiválni azzal, hogy jó példával járunk elől, hogy tartjuk a határidőket, hogy a célokra és a tartalomra összpontosítunk, hogy felelősséget vállalunk és hogy igazságosan, becsületesen és átlátható módon járunk el.	
7.	Projektfeladatok delegálása Azaz, mint koordinátor amennyire csak lehetséges átruházhatja a feladatokat, hogy minél több időt tudjon foglalkozni a projekttel mint egészszel és hogy minél több ideje legyen a váratlan feladatokra.	
8.	Találkozók és rendezvények moderálása Vagyis készségek és hozzáállás a konzorciumi ülések, plenáris ülések és nagyobb projektrendezvények moderálására mind szemtől szemben, mind virtuális eseményeken (Skype stb.).	
9.	Peer-to-peer tanácsadás Vagyis tanácsot ad és segítséget nyújt a többi csapattagnak konkrét projektfeladatokban, de még inkább tanácsadást nyújt peer-to-peer szinten egy határon átnyúló és többoldalú együttműködésben.	
10.	Konfliktuskezelés Vagyis sikeresen navigál a belső és külső konfliktusokkal illetve kihívásokkal teli helyzetekben, mediálja a különböző szempontokat és képes a végső döntés meghozatalára.	
24.) Itt megemlíthetsz 1 egy olyan további vezetői kompetenciát (amely fent nincs megemlítve), amelyet szintén fejleszteni akarsz.		

<b>25.) Stratégiai és üzleti menedzsment készségek *</b> Kérjük, válaszod ki azt a 3 stratégiai és üzleti menedzsment kompetenciát, amelyek a leginkább szükségesek ahhoz, hogy jobban tudd menedzselni az EU-projekteket (képzés, mentorálás és egyéb támogatás útján).		Jelöld meg azt a 3 kompetenciát, amelyet a legjobban szeretnél fejleszteni
A stratégiai és üzleti menedzsment kompetenciák a tevékenységi terület ismereteire és szakértelmére vonatkoznak, így a csapat magas szintű ismeretekkel és jobban tudja végrehajtani a projekteket a szervezet stratégiájának megfelelően.		
1.	A felnőttképzést nyújtó civil társadalmi szervezetek alapos ismerete Azaz a nem formális és informális felnőttképzés civil társadalmi szervezeteinek küldetéseinek, igényeinek és feltételeinek ismerete a saját országában és a szélesebb európai közösségben.	
2.	A résztvevő partnerországok helyzetének alapos ismerete Vagyis alapismeretek az érintett partnerországok történelemről, milyen kihívásokkal küzdenek, valamint a civil szervezetek helyzetéről.	
3.	Interkulturális kompetenciák	

	Vagyis az a képesség, hogy nemzetközi kontextusban tudjon dolgozni a szükséges interkulturális kompetenciákkal, valamint annak alapvető ismerete és megértése, hogyan kell viselkedni különféle kulturális és társadalmi körülmények között.	
4.	Nemzetközi és többoldalú hálózat a civil társadalmi szervezetek területén Vagyis egy erős európai hálózat megléte a civil társadalmi szektorban, és képesség a megfelelő új partnerek megtalálására és kiválasztására. Valamint saját szervezetének, mint potenciális partnerszervezetnek a népszerűsítése.	
5.	Az európai finanszírozási programok ismerete Vagyis a releváns finanszírozási programok áttekintése és nem utolsósorban ezeknek a programoknak a projekttervre és a konkrét pályázattervezésre vonatkozó kívánalmainak alapos ismerete.	
6.	Szükséglet (és érdekelt felek) elemzésre Vagyis tudni azt, hogyan kell elemezni, hogy mi szükséges a projektötlethez, meghatározni a szükségletek kielégítéséhez szükséges eszközöket és bevonni a kulcsfontosságú partnereket a projekttervezésbe.	
7.	SWOT analízis és kockázatelemzés Azaz tisztázni kell a projektterv erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit, meg kell határozni a nyilvánvaló kockázatokat és meg kell tervezni, hogyan kell kezelni azokat.	
8.	Jogi és szabályozási megfelelés Vagyis annak biztosítása, hogy a projekt tervezése és végrehajtása térségben hatályos törvények, irányelvek és rendeletek szerint történjen, és tegyen lépéseket azok betartására.	
9.	PR és marketing megfelelés Vagyis az a képesség, hogy az eszközöket és a kapcsolati csatornákat a fő célcsoportokra vonatkozóan felhasználjuk a projekt disszeminációjára, népszerűsítésére és elterjesztésére.	
10.	A nemzeti civil társadalmi projektek és a nemzetközi civil társadalmi projektek közötti szinergiák Azaz a lehetséges szinergiák észlelésének képessége és felhasználása párhuzamos nemzetközi és nemzeti projektek kezdeményezésére, amelyek tevékenységei és outputjai átfedésben vannak és kiegészítik a finanszírozási lehetőségeket.	
<i>26.) Itt megemlíthetsz 1 egy olyan további stratégiai és üzleti menedzsment vezetői kompetenciát (amely fent nincs megemlítve), amelyet szintén fejleszteni akarsz.</i>		
11.		

## Személyes adatok

27.) Válaszd ki a nemed:

- Férfi  
 Nő  
 Egyéb

28.) Hány éves vagy?

- 20 évnél fiatalabb  
 20–29 éves  
 30-39 éves  
 40-49 éves  
 50-59 éves

- 60–69 éves
- 70 éves és annál idősebb

29.) Mi a szakképzési területe? (több válasz is lehetséges)

- Jog / közigazgatás
- Gazdaság
- Menedzsment / marketing
- Média / kommunikáció
- Társadalomtudományok (pszichológia, szociológia stb.)
- Pedagógia / oktatás
- Művészetek / kultúra
- Műszaki
- Egyéb:

## Érdekel bennünket a véleményed

30.) A projekt keretében nemzetközi hálózatot fogunk létrehozni, amely támogatja a nemzetközi együttműködést megvalósító nemzetközi projektmenedzsereket és civil társadalmi szervezeteket. Milyen támogatást kell nyújtania egy ilyen hálózatnak?

- Hálózatosodási lehetőségek
- Projektmenedzsment kompetenciákat fejlesztő tréningek
- Nemzetközi projektek közös fejlesztési lehetőségei
- Egyéb - kérjük, írd le javaslataidat:

31.) Milyen online eszközöket, tudásbázisokat, útmutatástámogatást stb. kell nyújtania egy online portálnak a nemzetközi szintéren kezdő projektmenedzserek támogató hálózata számára?

32.) Milyennek kell lennie a mentorálási szolgáltatásnak, ami támogatja egy a nemzetközi szintéren kezdő projektmenedzserek támogató hálózatát?

33.) Milyen képzési lehetőségeket kell nyújtani, ami támogatja egy a nemzetközi szintéren kezdő projektmenedzserek támogató hálózatát?

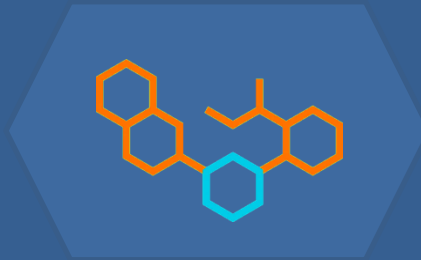
34.) Van még valami, amit szeretnél megosztani velünk?

E kérdőíven kívül még interjúkat készítünk. Ha érdekel, ha szeretnéd elmondani nekünk a nemzetközi együttműködési projektekből szerzett tapasztalataidat vagy csak egyszerűen érdekel a munkánk, kérjük írd meg egy e-mailt a következő címre:

Austria: [aron.weigl@educult.at](mailto:aron.weigl@educult.at)  
 Denmark: [hjv@interfolk.dk](mailto:hjv@interfolk.dk)  
 Hungary: [zsofi.jeney.domingues@gmail.com](mailto:zsofi.jeney.domingues@gmail.com)  
 Italy: [l.lupini@cooss.marche.it](mailto:l.lupini@cooss.marche.it)  
 Poland: [faie@fundacjaie.eu](mailto:faie@fundacjaie.eu)

Tájékoztatunk a projekt eseményeiről és a kidolgozott eredményeiről.  
 Nagyon köszönjük a felmérésünkben való részvételt!





## **Sikerek és kihívások.**

### **1. jelentés a felnőttképzés civil társadalmi szektorának nemzetközi projektmenedzsmentjéről**

**Ez a több országra kiterjedő, a felnőttképzéssel foglalkozó civil szervezetek nemzetközi projektmenedzsment területén elért sikereiről és kihívásairól szóló felmérés az első szellemi terméke annak a kétéves, 2018. szeptemberétől 2020. augusztusáig tartó Erasmus+ fejlesztési projektnek a keretében, amelynek a címe: Nemzetközi szintéren kezdő projektmenedzserek támogató hálózata**

**A projekt az Európai Unió Erasmus+ programjának társfinanszírozásában valósul meg.**



**Erasmus+**