

Successi e sfide.

**Report I sulla gestione dei progetti internazionali
del settore della società civile nell'istruzione degli adulti**

EDUCULT (ed.)



Erasmus+

Successi e sfide.**Report I sulla gestione dei progetti internazionali del settore della società civile nell'istruzione degli adulti**

Redatto da: Aron Weigl; co-redattori: Hans Jørgen Vodsgaard, Agnieszka Dadak e Jerzy Kraus, Lorenza Lupini e Luca Bordoni, Marianna Labbancz e Zsofi Jeney-Domingues.

© 2019: EDUCULT – Denken und Handeln in Kultur und Bildung (AT), Interfolk – Institut for Civilsamfundet (DK), Hungarian Folk High School Society (HU), COOSS – Cooperativa Sociale Onlus scpa (IT), Foundation of Alternative Educational Initiatives (PL).

Tutti i diritti riservati. Il report può essere citato con riferimento alla fonte.

1^a edizione: Luglio 2019

Editore: EDUCULT

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

Questo sondaggio multilaterale sui successi e sulle sfide dei project manager internazionali delle società civili nel settore dell'educazione degli adulti è stato sviluppato come seconda produzione intellettuale nell'ambito del progetto di sviluppo Erasmus + di durata biennale (settembre 2018 - agosto 2020), dal titolo: “First-time international project realisers support network”

Il progetto è supportato dal programma Erasmus + dell'Unione Europea



Questa pubblicazione riflette solo le opinioni degli autori e né l'Agenzia nazionale polacca del programma Erasmus + né la Commissione Europea possono essere ritenuti responsabili per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in esso contenute.

Indice

PREFAZIONE.....	4
1. INTRODUZIONE ALLA METODOLOGIA D'INDAGINE	6
1.1 Interviste qualitative	6
1.2 Descrizione dei risultati del campione intervistato.....	6
2. PRESENTAZIONE DELLE BUONE PRATICHE.....	11
2.1 Risultati comparativi del sondaggio online	11
2.2 Report polacco sui successi e le sfide	16
2.3 Report italiano sui successi e le sfide	31
2.4 Report ungherese sui successi e le sfide	43
2.5 Rapporto danese sui successi e le sfide.....	51
2.6 Report austriaco sui successi e le sfide.....	67
3. SUPPORTO OFFERTO DALLE AGENZIE NAZIONALI.....	78
3.1 Analisi quantitativa.....	78
3.2 Opportunità per i proponenti	79
3.3 Opportunità per i beneficiari.....	81
4. PROSPETTIVE SUI BISOGNI E SFIDE	83
4.1 Conclusioni fondamentali e comparative	83
4.2 Prospettive e raccomandazioni finali	87
ALLEGATI	90
A1. Indice delle figure	90
A2. Guida per le interviste.....	93
A3. Questionario online.....	96

Prefazione

La cooperazione internazionale è parte dell'attività lavorativa di molte organizzazioni che si occupano di apprendimento permanente nel settore della società civile europea, tuttavia, molte di esse non sono ancora coinvolte in partenariati internazionali. L'idea generale dei programmi di cooperazione europea come Erasmus+ è che iniziative internazionali possano aiutare le organizzazioni ad avviare processi di apprendimento interni e di innovazione. Alcune organizzazioni della società civile stanno già sfruttando le possibilità offerte da tali iniziative, ma altre provano a chiedere finanziamenti senza successo o non ci hanno mai nemmeno provato. Chi invece ha già ottenuto una simile opportunità sa bene che, per avere successo, queste applicazioni richiedono tempo e personale da investire. Pertanto, l'avvio di progetti internazionali è una sfida, ma implementarli può a volte essere un compito ancora più scoraggiante. I project manager necessitano di supporto e competenze specifiche se lavorano a livello internazionale. In che modo i dipartimenti di gestione delle organizzazioni supportano i loro project manager internazionali? I project manager internazionali che partecipano per la prima volta a un bando europeo necessitano di aiuto poiché spesso non sono preparati a lavorare in un ambiente internazionale.

Il presente progetto Erasmus + di durata biennale (**settembre 2018 - agosto 2020**), dal titolo "First-time international project realisers support network" si rivolge direttamente a tali problematiche. Il progetto è supportato dal programma Erasmus + dell'Unione Europea.

Il partenariato è composto da cinque organizzazioni di altrettanti stati membri dell'UE che operano nel campo dell'apprendimento permanente, della cultura, del lavoro sociale e dello sviluppo della società civile. Il consorzio include:

Il coordinatore:

FAIE - Foundation of Alternative Educational Initiatives (PL) - www.fundacjaie.eu

I partner:

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

MNT - Magyar Nepfoiskolai Tarsagag (HU) - <https://nepfoiskola.hu>

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

Interfolk - Institut for Civilsamfund (DK) - www.interfolk.dk

Il progetto vuole contrastare il grado relativamente basso di cooperazione internazionale e di lavoro in rete da parte delle associazioni di apprendimento permanente nelle società civili degli stati membri dell'UE. L'obiettivo generale è sostenere la capacità innovativa delle organizzazioni che si occupano dell'educazione degli adulti, in termini di metodologia educativa, sensibilizzazione degli studenti adulti e delle organizzazioni stesse, supportandole nell'intraprendere nuovi approcci formativi e spostarsi su nuovi settori.

Il programma di lavoro consta di tre fasi principali comprendenti le seguenti attività chiave e volte alla realizzazione degli output qua sotto descritti:

1^a FASE: DEFINIZIONE DELLE LINEE GUIDA, OTTOBRE 2018 - GIUGNO 2019 (9 MESI)

- Output I: conduzione dei sondaggi nazionali e pubblicazione del Report I di indagine sulle storie di successo e le sfide per la cooperazione internazionale, edizione PDF in sei lingue.

- Output 2: conduzione dei sondaggi nazionali e pubblicazione del Report II sulle competenze chiave e le necessità di supporto nella gestione di progetti internazionali, edizione PDF in sei lingue.

2a FASE: SVILUPPO E TEST, LUGLIO 2019 - MARZO 2020 (9 MESI)

- Output 3: progettazione, lancio e aggiornamento del portale di supporto per aspiranti project manager internazionali.
- Output 4: sviluppo del sistema di mentoring ed E-mentoring per i realizzatori di progetti internazionali.
- Output 5: sviluppo dei curricula per corsi di formazione e delle OER per aspiranti project manager internazionali.
- T1 – T2: due corsi pilota transnazionali (Short-term joint staff training events).

3a FASE: SUPPORTO, VALORIZZAZIONE E DIFFUSIONE, APRILE - SETTEMBRE 2020 (6 MESI)

- Output 6: costituzione e sviluppo di una rete di supporto internazionale
- ME1-ME4: cinque eventi moltiplicatori nazionali rispettivamente ad Ancona (IT), Budapest (HU), Vienna (AT) e Copenhagen (DK).
- M5: una conferenza europea finale a Cracovia (PL)

Questo Report I di indagine multilaterale è il primo risultato del programma di lavoro e rappresenta – insieme al Report II sulle competenze chiave e bisogni di supporto – la linea guida di analisi.

Lo **scopo** di questo report è quello di acquisire conoscenze su successi e sfide come base per lo sviluppo della rete e dei possibili servizi di supporto.

Gli **obiettivi** del report sono:

- Definire i tipi e i metodi di supporto offerti ai project manager internazionali nel campo dell'apprendimento permanente nei cinque paesi partner
- Descrivere le aspettative dei project manager internazionali riguardo al supporto atteso dalle loro organizzazioni per realizzare con successo attività di cooperazione internazionale
- Delineare le sfide nel settore della società civile nei progetti di cooperazione internazionale
- Specificare le aree di informazione, conoscenza, strumenti e altro sostegno alla cooperazione internazionale offerti dalle agenzie nazionali dei programmi di cooperazione nell'Unione Europea.

Il report include un'analisi generale e presenta una serie di sondaggi nazionali riguardanti successi e sfide nella gestione internazionale dei progetti. Con il presente forniamo sondaggi che possono aiutare a descrivere modelli di supporto di successo e vedere quali offerte sono più comuni o utilizzate più spesso oltre che chiarire quali sfide debbano affrontare i project manager e come superarle.

Speriamo che questo report possa fornire nuove conoscenze e ispirare altre parti interessate nel settore della società civile europea dell'apprendimento permanente a rafforzare le loro attività di progettazione internazionale e di cooperazione europea.

Giugno 2019,
Aron Weigl

1. Introduzione alla metodologia d'indagine

Di Aron Weigl e Tanja Nagel, EDUCULT e Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

Lo scopo di questa ricerca è quello di presentare esempi di buone prassi nella gestione progettuale internazionale, identificare punti di forza e ostacoli incontrati e analizzarne ed evidenziarne le cause. Per la raccolta dei dati, sono state condotte interviste qualitative di esperti basate su linee guida condivise; è stato distribuito inoltre un questionario online tra i project manager e i responsabili organizzativi nei settori della società civile in tutti i paesi partecipanti (Danimarca, Italia, Austria, Polonia e Ungheria).

Questo report presenta i risultati complessivi dell'indagine, nonché le analisi delle interviste e i risultati dei questionari, paese per paese. A questo punto, come primo passo, presenteremo le caratteristiche dei target group indagati.

1.1 Interviste qualitative

Insieme a tutti i partner del progetto, è stata sviluppata una linea guida per condurre le interviste (vedi Allegati in appendice). Le domande all'interno delle interviste si sono concentrate sulle competenze chiave necessarie nel campo della società civile, per la realizzazione di progetti di internazionali e sui bisogni di sostegno offerto in tale contesto.

Di seguito i quattro gruppi di interesse analizzati, ciascuno con la sua differente e specifica prospettiva:

- A. Project manager con esperienza nella gestione di progetti internazionali (almeno un progetto internazionale gestito)
- B. B. Dirigenti organizzativi esperti nella gestione di progetti internazionali (realizzato almeno un progetto internazionale)
- C. Project manager senza esperienza nella gestione di progetti internazionali
- D. Leader organizzativi senza esperienza nella gestione di progetti internazionali

Come si può vedere dalle analisi dei singoli paesi, sono state condotte un **totale di 66** interviste. Questa analisi descrive anche i settori da cui provengono gli intervistati e come sono stati selezionati.

1.2 Descrizione dei risultati del campione intervistato

Sono state complessivamente **200 le persone che hanno partecipato alla ricerca online**. Poiché 79 di esse non soddisfacevano i criteri (educazione degli adulti, educazione non formale, organizzazione della società civile) o non hanno completato il questionario, sono 121 i questionari inclusi nell'analisi finale contenenti le risposte alle domande pertinenti al presente report.

I. Caratteristiche generali

La maggior parte degli intervistati (29 persone, rappresentanti il 24.0% del campione analizzato) lavorano in Italia, seguita dalla Danimarca (26 persone o il 21.5%) e Polonia (22 persone o 18.2%) (si veda Fig. 1). 18 persone (14.9%) che hanno partecipato al questionario provenivano dall'Austria e 16 dall'Ungheria (13.2%). 10 persone lavorano in altri paesi come Lettonia (4), Finlandia (2), Paesi Bassi (1), Norvegia (1), Portogallo (1) e Romania (1).

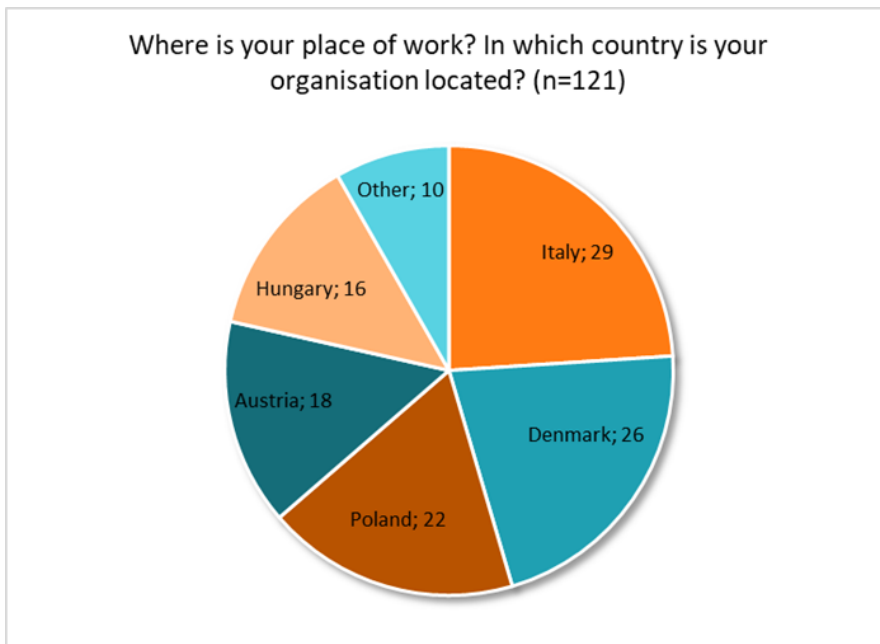


Fig. 1: Nazione in cui lavorano gli intervistati.

Più della metà del campione è di sesso femminile (56,9%), mentre il 40,4% degli intervistati è di sesso maschile. Il resto ha scelto "altro" per genere. Circa la metà degli individui nel campione ha 50 anni o più. Solo il 3,7% ha un'età compresa tra 20 e 29 anni. Il 13,8% ha 70 anni o più (Fig. 2).

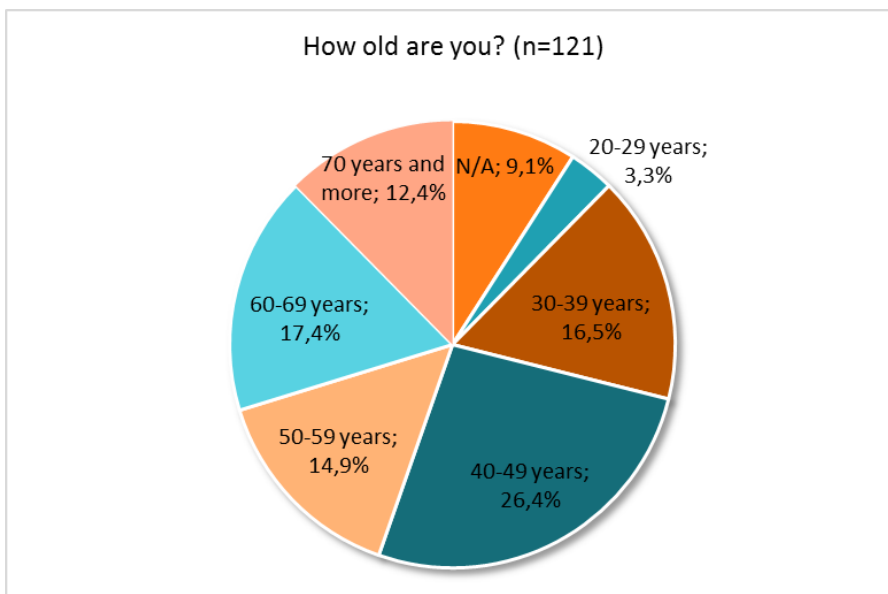


Fig. 2: Età degli intervistati.

II. Settore di lavoro

Un quarto degli intervistati (27,3%) ha un'istruzione nel campo della pedagogia/educazione, il 25,6% proviene dalle scienze sociali e il 19,0% ha una formazione inerente le arti e la cultura.

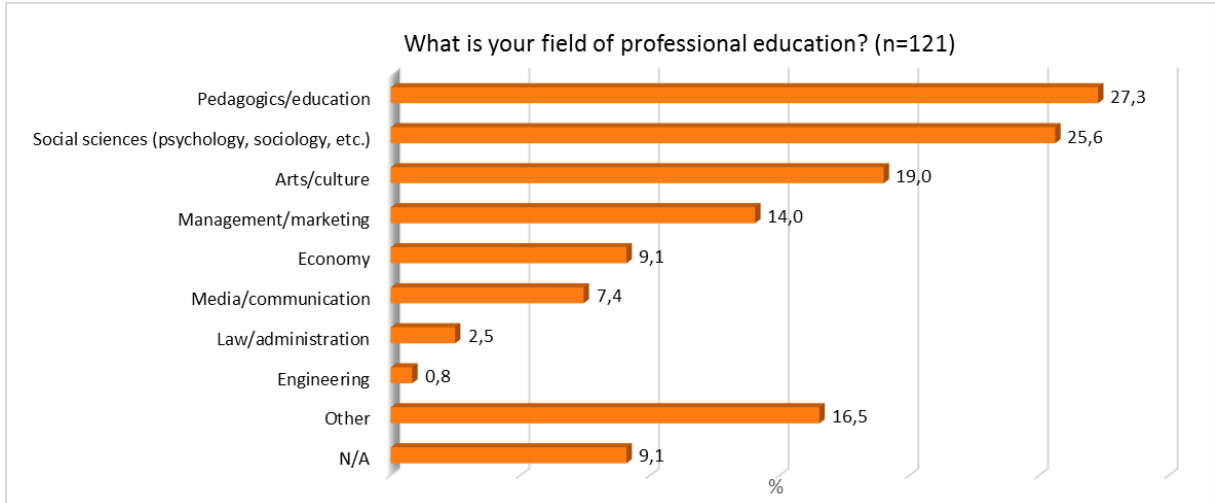


Fig. 3: Formazione professionale degli intervistati (possibilità risposta multipla).

Oltre all'istruzione per adulti, alcuni intervistati sono attivi anche in altri settori: istruzione giovanile (35 persone o 28,9%), istruzione e formazione professionale (18 persone o 14,9%), istruzione scolastica (15 persone o 12,4%) e istruzione superiore (10 persone o 8,3%).

L'85,1% degli intervistati è attivo nell'apprendimento non formale e informale, il 14,9% nell'apprendimento non formale, informale e formale. Il 95,9% lavora per un'organizzazione della società civile, il 4,1% per una società civile e un'organizzazione pubblica.

Più della metà degli intervistati (65 persone o 53,7%) lavora nei settori della cultura, dello sport e del tempo libero, un ulteriore 47,1% nell'istruzione e nella ricerca. In ogni caso 36 persone (29,8%) lavorano in attività internazionali o affari sociali e 32 (26,4%) nella comunità locale e settore immobiliare o in filantropia e volontariato (vedi Fig. 4).

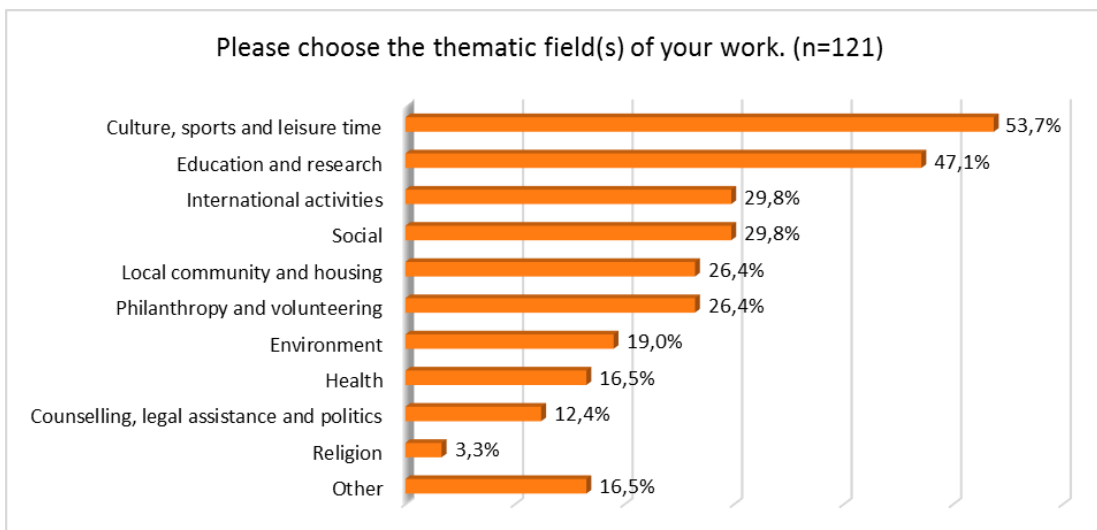


Fig. 4: Ambito di lavoro (possibilità risposta multipla).

61 intervistati (50,4%) lavorano come project manager, 54 (44,6%) come direttore/manager o presidente dell'organizzazione e 40 (33,1%) come responsabili della cooperazione internazionale (si veda Fig. 5). Inoltre, hanno partecipato volontari, responsabili finanziari e assistenti di gestione (10 persone o il 9,2%). A seconda della loro funzione nell'organizzazione, nel questionario sono state poste domande differenti.



Fig. 5: Ruolo nel luogo di lavoro (possibilità risposta multipla).

III. Esperienza nella progettazione internazionale

Il 71,1% degli intervistati ha già chiesto finanziamenti per cooperare a livello internazionale nei propri settori di lavoro. Di questi, l'83,7% ha avuto successo. L'8,3% di tutti gli intervistati ha finora realizzato un progetto internazionale, il 18,2% ha realizzato da due a quattro progetti internazionali, circa un terzo (33,1%) fino a cinque volte o più (vedi Fig. 6). L'87,5% degli intervistati ha esperienza come partner di progetto in bandi internazionali, il 76,4% come coordinatore.

Ciò significa che circa la metà degli intervistati (51,2%) può essere classificata come esperta secondo la definizione di cui sopra, mentre circa l'altra metà (48,8%) è da considerarsi inesperta nella progettazione internazionale.

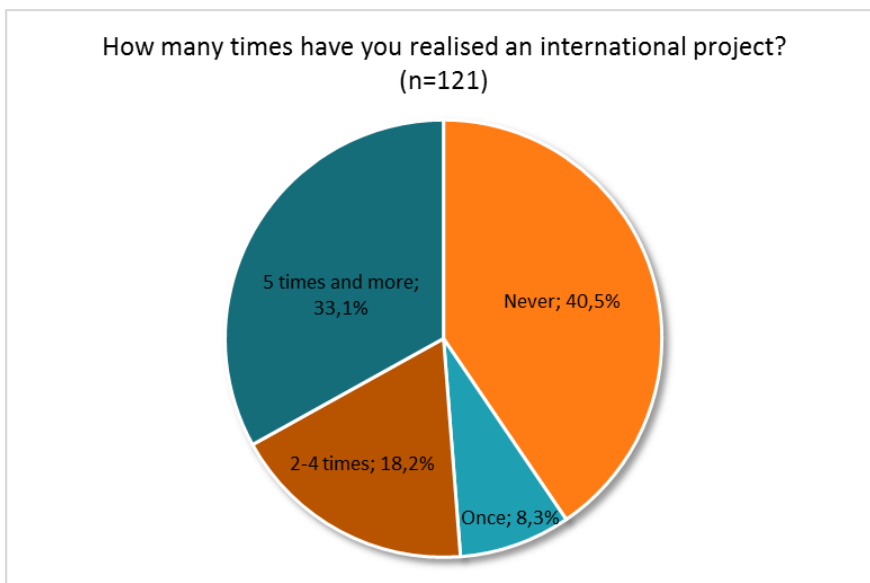


Fig. 6: Numero di progetti internazionali realizzati.

Il 90,7% degli intervistati che hanno già richiesto finanziamenti per la cooperazione internazionale ha anche avuto l'esperienza con domande respinte. Il 18,6% dichiara di aver fatto domanda una volta, il 44,2% ha presentato candidature tra le due e le quattro volte e il 27,9% cinque o più volte ha ricevuto esito negativo (vedi Fig. 2).

Il 76,9% (n. 78) ha indicato quale motivazione per le loro domande respinte un basso punteggio di valutazione. Le domande del 46,2% degli intervistati sono state valutate positivamente, ma inserite nelle liste di riserva. Alla fine, il budget era troppo basso per supportare i loro progetti. Per l'1,3% degli intervistati il motivo di insuccesso è stato il ritiro del capofila. L'8,3% ha fornito altre motivazioni (vedi report per ciascuno stato).

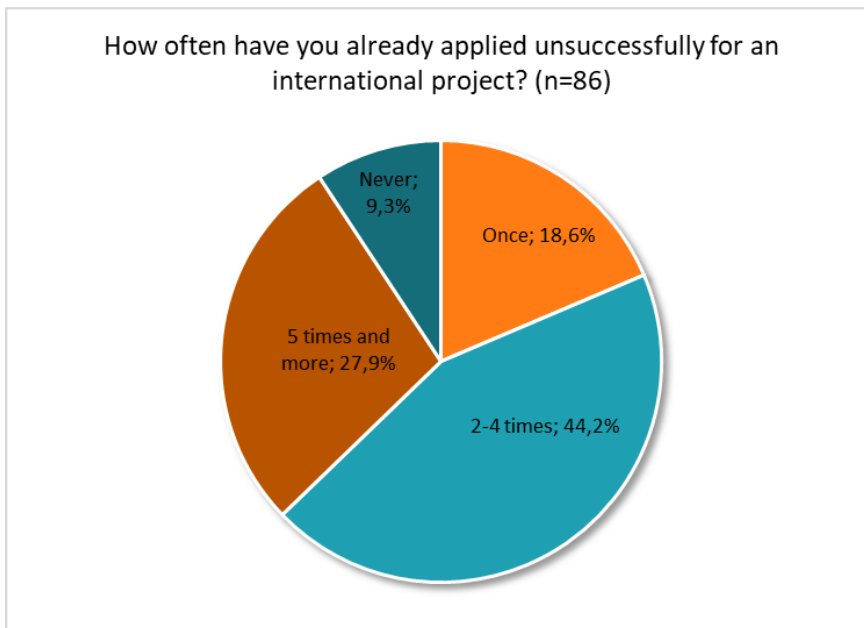


Fig. 7: Numero di progetti internazionali non approvati.

Dei 35 intervistati che non avevano mai richiesto finanziamenti per progetti di cooperazione internazionale, 30 (85,7%) risultano interessati a provarci.

A seconda del ruolo (vedi Fig. 5), agli intervistati sono state poste domande differenti. Di seguito, i temi della motivazione e del supporto sono stati considerati su due diversi livelli: la prima sezione tratta il punto di vista dei project manager che realizzano i progetti, la seconda il livello di direzione e di coloro che sono responsabili della cooperazione internazionale.

2. Presentazione delle Buone Pratiche

2.1 Risultati comparativi del sondaggio online

Di Aron Weigl e Tanja Nagel, EDUCULT

I. Motivazione e supporto dal punto di vista dei responsabili di progetto

La Fig. 8 mostra ciò che motiva i project manager intervistati a realizzare progetti internazionali. Aspetti come l'apprendimento reciproco, il networking e lo scambio internazionale sono particolarmente importanti. Ma anche la possibilità di acquisire finanziamenti aggiuntivi risulta un fattore motivante per quasi tutti i partecipanti (almeno in una certa misura).

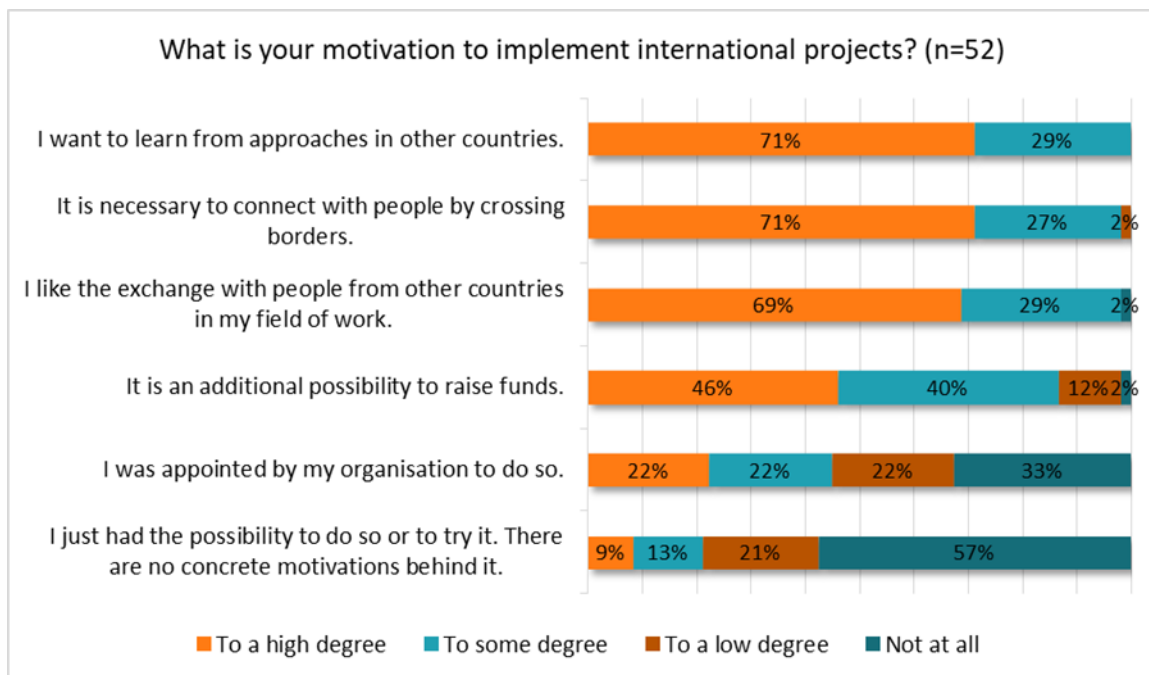


Fig. 8: Motivazioni nella realizzazione di progetti internazionali.

Alla domanda in merito alle sfide che devono affrontare per presentare le domande, l'88% dei project manager intervistati ha dichiarato di conoscere troppo poco i requisiti necessari per presentare candidature di successo ai programmi dell'UE. Anche la mancanza di competenza nel campo della cooperazione internazionale e la mancanza di sostegno da parte della propria organizzazione sono viste come criticità (vedi Fig. 9).

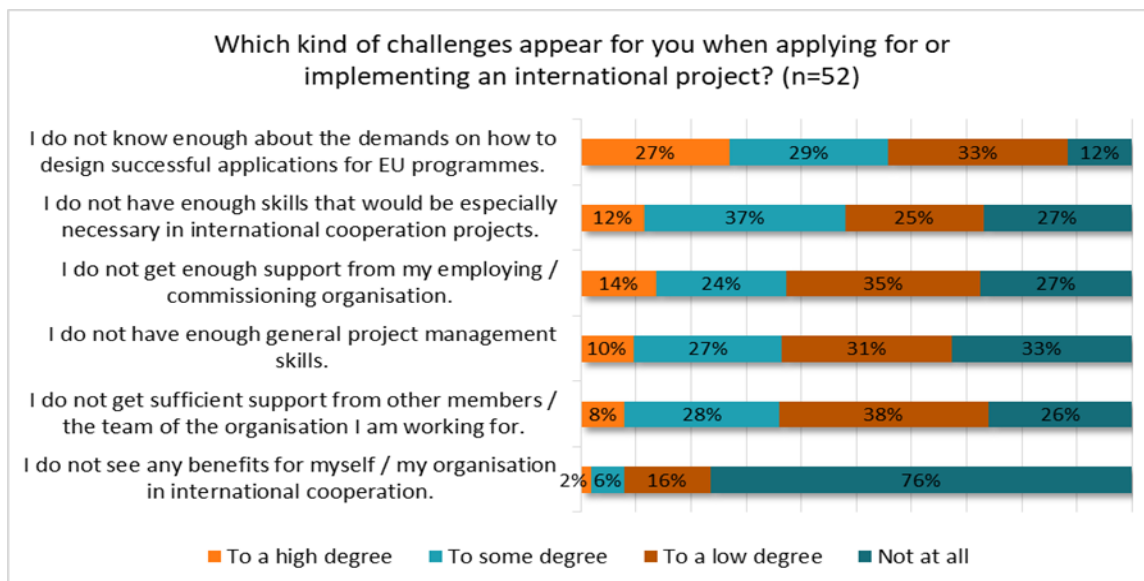


Fig. 9: Sfide nella presentazione e realizzazione di un progetto internazionale.

Il 65,4% (34 persone) dei project manager intervistati dichiara di aver ricevuto supporto dalla propria organizzazione per la presentazione e l'implementazione di progetti internazionali. Più della metà di essi sono stati supportati nella ricerca di partner di progetto adeguati (vedi Fig. 10). In ogni caso, il 50% è stato sostenuto nel trattare questioni finanziarie o nella preparazione di applicazioni impegnative. I corsi di formazione si trovano in fondo all'elenco.

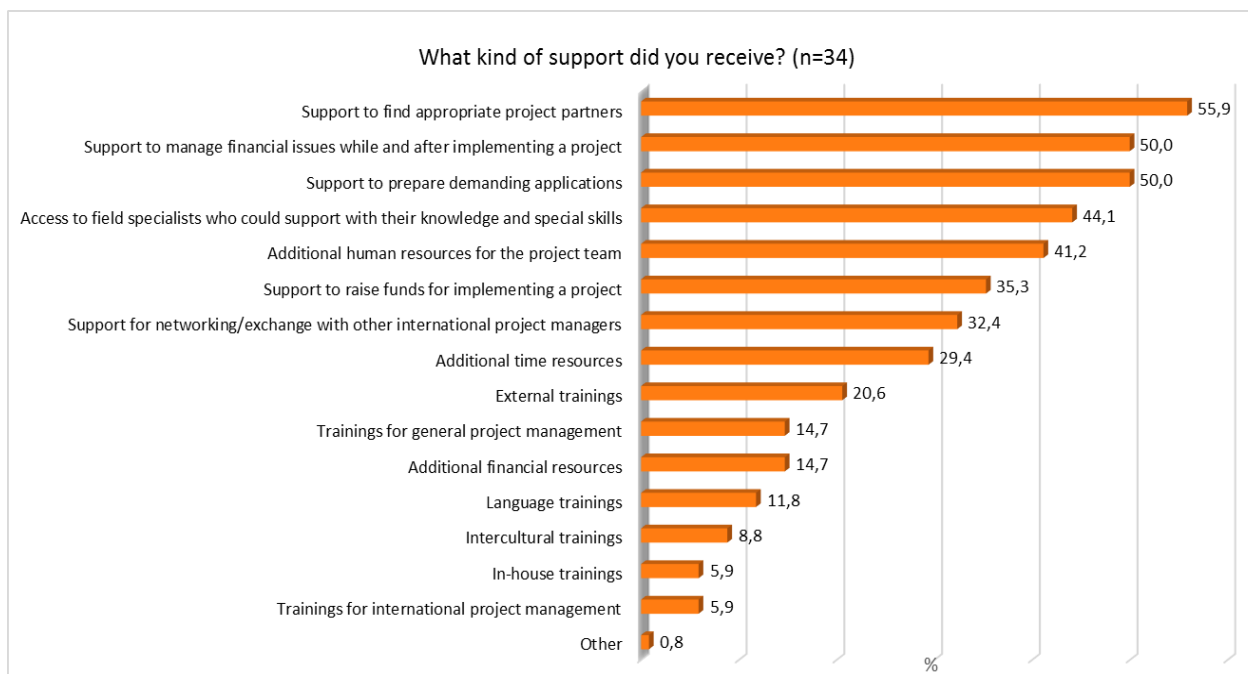


Fig. 10: Tipologia di supporto ricevuto (possibilità risposta multipla).

Ai project manager è stato anche chiesto quale supporto si aspettavano dalla loro organizzazione (vedi Fig. 11). Il più citato (65,4%) è stato il supporto nella preparazione di candidature impegnative. Il 55,8% vorrebbe risorse umane aggiuntive al team di progetto. Il 32,7% dei

rispondenti si aspetta un'ulteriore formazione nella gestione internazionale dei progetti, che solo il 5,9% riceve effettivamente (vedi Fig. 10).

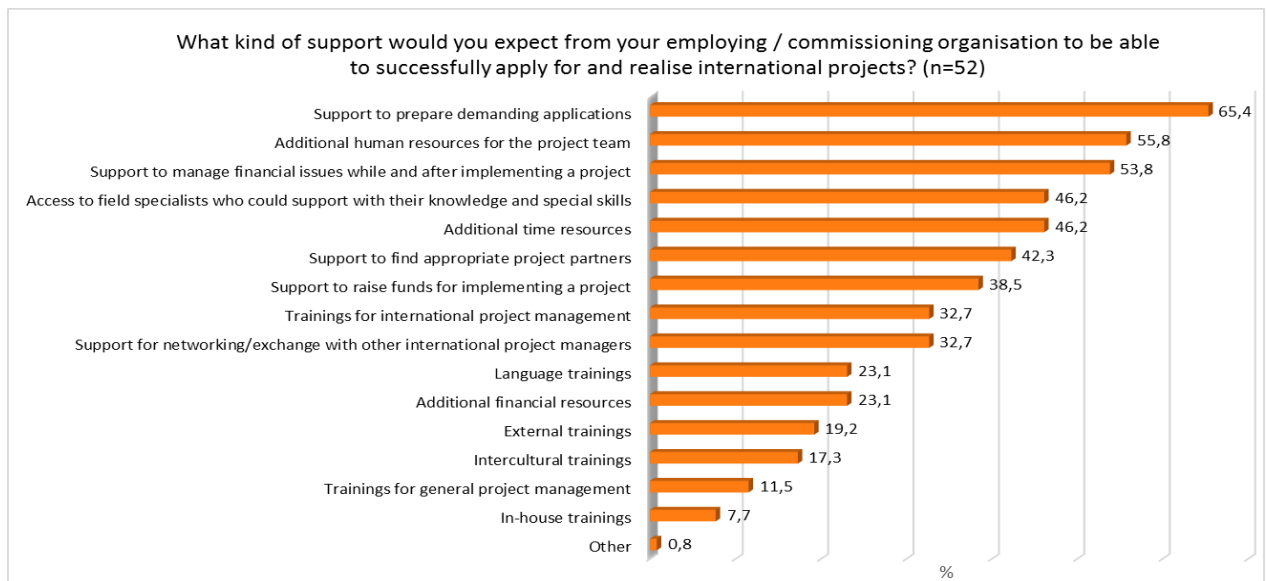


Fig. 11: Supporto atteso da parte dell'organizzazione per presentare e realizzare con successo un progetto internazionale (possibilità risposta multipla).

76.9% of the surveyed project managers (40 p.) use educational opportunities to expand their competences by their own initiative. 85% of them last participated in a training course or workshop, 80% in a conference or symposium, 50% in a webinar and 22.5% in a job shadowing. It is noticeable that many of the respondents (47.5%, see Fig. 12) take part in such training opportunities more or less 2 to 4 times a year, 10.0% even 5 times a year or more frequently.

Il 76,9% dei project manager intervistati (40 p.) si avvale di opportunità educative per accrescere le proprie competenze di propria iniziativa. L'85% di loro ha partecipato a un corso di formazione o workshop, l'80% a una conferenza o un simposio, il 50% a un webinar e il 22,5% a un affiancamento ad un collega esperto. È evidente che molti degli intervistati (47,5%, vedi Fig. 12) prendono parte a tali opportunità di formazione più o meno da 2 a 4 volte l'anno, il 10% anche 5 o più volte l'anno.

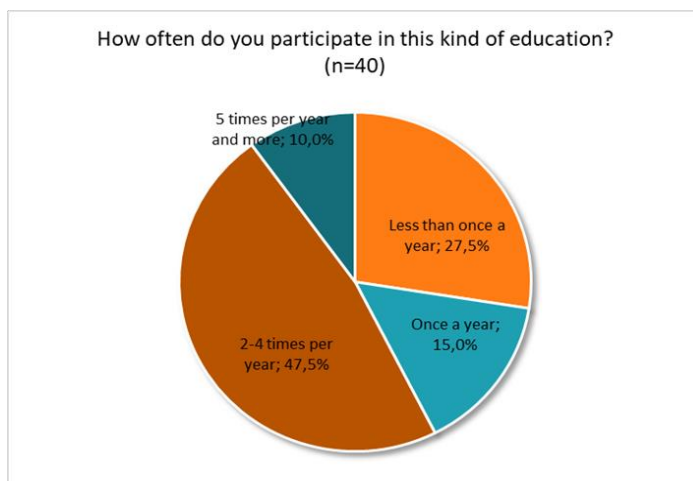


Fig. 12: Frequenza di partecipazione a formazione come project manager.

II. Motivazione e supporto dal punto di vista della direzione

La motivazione per l'attuazione di progetti internazionali è stata discussa anche a livello di gestione (vedi Fig. 13). Per il livello manageriale, vale a dire gli amministratori, i dirigenti o i responsabili della cooperazione internazionale, l'ulteriore sviluppo dell'organizzazione e le opportunità di acquisire ulteriori finanziamenti sono importanti fattori motivanti in aggiunta alla rete di contatti.

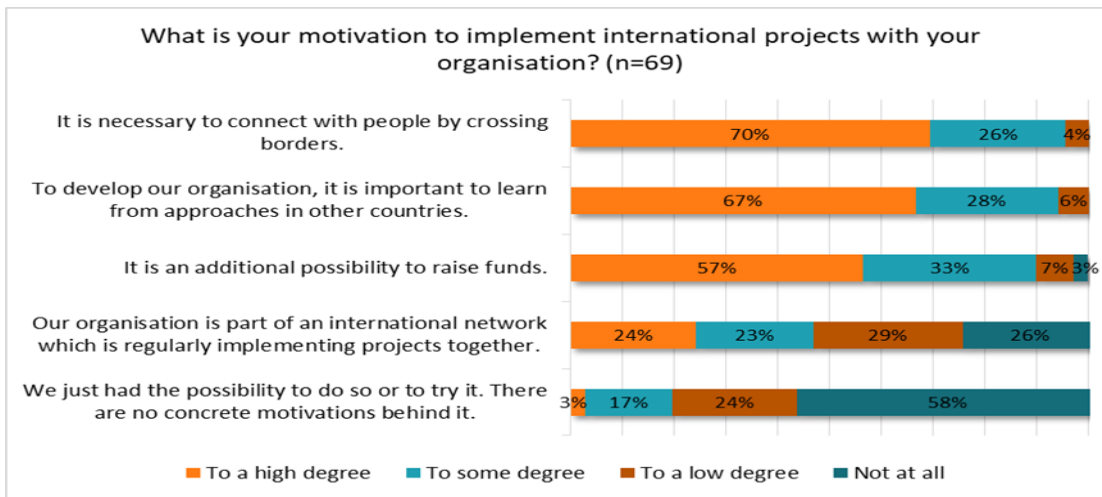


Fig. 13: Motivazioni per il sostegno dell'implementare di progetti (possibilità risposta multipla).

Solo la metà degli intervistati a livello manageriale (34) dichiara che la propria organizzazione offre supporto ai project manager che sono coinvolti nella richiesta o attuazione di progetti internazionali.

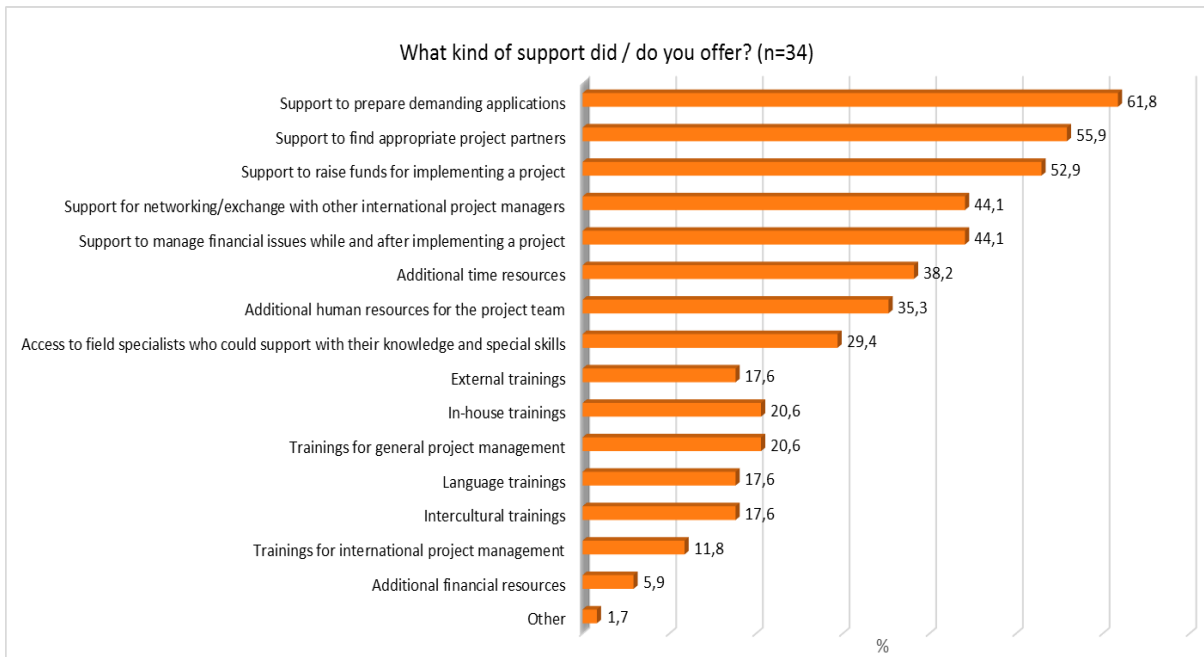


Fig. 14: Supporto ricevuto/offerto (possibilità risposta multipla).

Come si vede in Fig. 14, il supporto per candidature complesse è ed è stato offerto con particolare frequenza (61,8%). Il 55,9% afferma che la propria organizzazione fornisce supporto nella ricerca di partner di progetto adeguati e il 52,9% nell'acquisizione di ulteriori opportunità di finanziamento nell'attuazione del progetto. Il sostegno sotto forma di personale aggiuntivo, che più della metà dei responsabili di progetto intervistati desidera, è offerto dal 35,3% degli intervistati a livello manageriale. Anche la formazione esterna e interna si posiziona in basso nell'elenco proposto ai manager.

A livello manageriale il denaro e il tempo risultano essere le maggiori sfide quando si tratta di fornire supporto ai project manager (vedi Fig. 15). Solo il 6,2% degli intervistati afferma che le risorse finanziarie non rappresentano una criticità. La mancanza di tempo non è impegnativa solo per il 7,6%. Tuttavia, viene menzionata anche la mancanza di conoscenza delle opportunità e dei metodi di lavoro, come avvalersi di persone competenti durante la creazione di un gruppo di progetto. Circa la metà degli intervistati è in parte o del tutto concorde con tale affermazione.

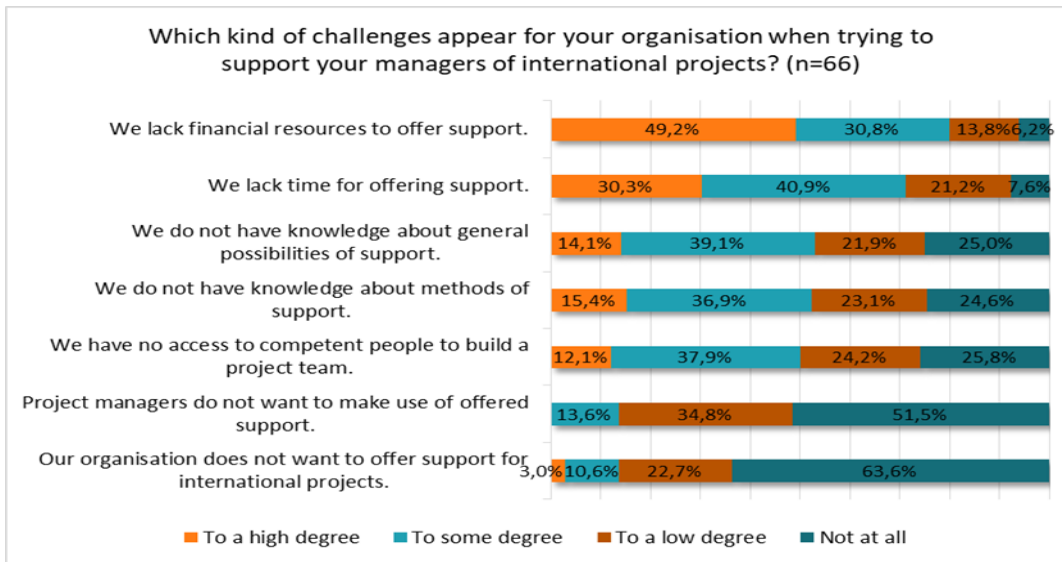


Fig. 15: Criticità riscontrate dall'organizzazione nel supporto ai responsabili dei progetti internazionali.

2.2 Report polacco sui successi e le sfide

Di Agnieszka Dadak e Jerzy Kraus, FAIE

I. Descrizione del campione

a) Diffusione del sondaggio online

La ricerca online in Polonia è stata svolta nel periodo gennaio-marzo 2019. Le tredici interviste sono state condotte nel periodo marzo-aprile 2019.

L'invito a partecipare al sondaggio online è stato pubblicato sulla pagina web della FAIE. Degli articoli che invitavano a partecipare alla ricerca sono stati pubblicati su: il portale internet ngo.pl (rivolto a persone legate al settore delle organizzazioni della società civile), la piattaforma EPALE (un servizio europeo, multilingue, di comunità aperte di professionisti dell'apprendimento degli adulti, compresi educatori e formatori, personale di orientamento e supporto, ricercatori, accademici e politici, finanziato dal programma Erasmus +) e sul portale internet eurodesk.pl (Eurodesk è una rete europea a sostegno dei ragazzi e dei giovani lavoratori). Inoltre, sono stati pubblicati post regolari sul profilo Facebook (FB) di FAIE e su altri due profili FB gestiti da FAIE ("Let's get active!" e "MyEU Portal"), nonché sulle pagine FB e pagine web di alcune organizzazioni che sostengono le ONG (la pagina web e FB di OWES - Centro di sostegno dell'economia sociale a Bielsko-Biała, e sulla pagina FB del Centro delle ONG di Katowice).

Il team FAIE ha promosso tale ricerca in occasione di incontri ed eventi di formazione organizzati in questo periodo, anche alla riunione annuale della rete Eurodesk. Inoltre, vi sono stati oltre 200 inviti personali a partecipare alla ricerca tramite l'invio di e-mail all'interno della rete FAIE. Oltre a ciò, sono state inviate oltre 400 e-mail a gestori e candidati di progetti Erasmus + KA1 e KA2 (dal momento che gli elenchi dei candidati sono pubblicati dall'Agenzia nazionale polacca) e ad alcuni beneficiari di sovvenzioni dei programmi Europa per i Cittadini e Europa Creativa.

A margine della ricerca online è stato inserito l'invito a scrivere a FAIE per chi fosse interessato al progetto e desiderasse essere informato direttamente sull'offerta del progetto. A tale invito hanno risposto 14 persone che sono state invitate a prendere parte alle interviste. Sette di loro hanno accettato l'invito. Gli altri 5 intervistati sono stati invitati all'interno della rete FAIE. Tutte le interviste sono state svolte telefonicamente.

b) Caratteristica dei partecipanti al sondaggio online e degli intervistati

22 partecipanti al sondaggio online lavorano in Polonia e sono in linea con il gruppo target della ricerca (vale a dire persone che lavorano nel campo dell'educazione informale e non formale degli adulti nelle organizzazioni della società civile). Sono state in maggioranza donne (63,6%) rispetto agli uomini (18,2%) coloro che hanno preso parte alla ricerca online. La maggior parte degli intervistati rappresentava la fascia di età 40-49 anni (31,8%), seguita da 30-39 anni (18,2%), 50-59, 60-69 anni (3,6%) e 20-29 anni (4,5%). Il 18,2% degli intervistati non ha risposto a questa domanda. Per quanto riguarda il settore dell'educazione professionale in cui operano, la maggior parte degli intervistati ha dichiarato educazione nel campo della gestione/marketing (22,7%), seguita da economia, scienze sociali (psicologia, sociologia ecc.), arte/cultura e altro (entrambi

18,2%). Un gruppo più piccolo ha dichiarato l'educazione nel campo della pedagogia/educazione (19,1%). Non ci sono stati rispondenti che rappresentassero l'istruzione nei settori della legge/amministrazione, media/comunicazione e ingegneria. Alcuni intervistati (18,2%) non hanno risposto alla domanda.

Per quanto riguarda le interviste, hanno partecipato 9 donne e 4 uomini. La maggior parte rappresentava la fascia d'età dai 30 ai 49 anni. Tre intervistati erano più anziani e 2 provenivano da piccole città.

II. Buone pratiche nella gestione internazionale dei progetti in Polonia

a) Settori di lavoro

Per quanto riguarda i **settori generali di lavoro nell'ambito dell'istruzione**, tutti i partecipanti al sondaggio online affermano di aver lavorato nel campo dell'educazione degli adulti. Inoltre, gli intervistati hanno lavorato anche nei settori dell'istruzione giovanile (36,4%), dell'istruzione e formazione professionale (18,2%), dell'istruzione scolastica (13,6%) e dell'istruzione superiore (4,5%).

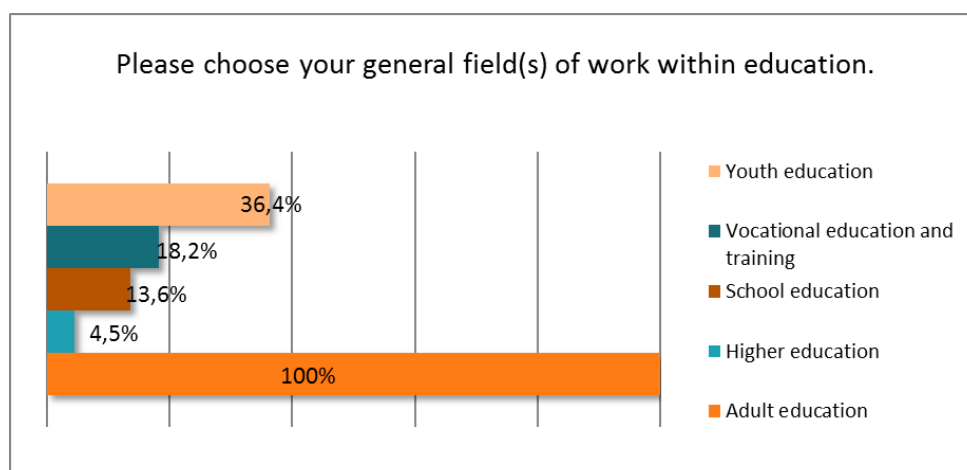


Fig. 16: Ambito di lavoro (possibilità risposta multipla); Polonia.

L'apprendimento non formale/informale come settore educativo è stato indicato dal 95,5% degli intervistati online, mentre l'apprendimento non formale/informale e formale dal 4,5% degli intervistati.

Per quanto riguarda le **aree tematiche di lavoro**, sono state molto variegatae. Oltre la metà del gruppo di intervistati ha lavorato nel campo dell'istruzione e della ricerca (63,6%) e in quello della cultura, dello sport e del tempo libero (59,1%). Il 40,9% ha indicato le attività internazionali come principale campo di attività, seguito da comunità locali e immobiliare (31,8%), consulenza, assistenza legale e politica (22,7%), filantropia e volontariato (18,2%). Meno rappresentati sono i settori della salute (9,1%), della religione e del sociale (entrambi 4,5%). Non ci sono stati intervistati che lavorano nel campo dell'ambiente. Il 18,2% degli intervistati ha scelto l'opzione "altro", nominando aree di attività quali: studi di danza e performance; inclusione sociale e

culturale attraverso la partecipazione a progetti culturali; sostenere le persone con disabilità, l'ambiente circostante, l'inclusione sociale e la promozione dell'accessibilità.

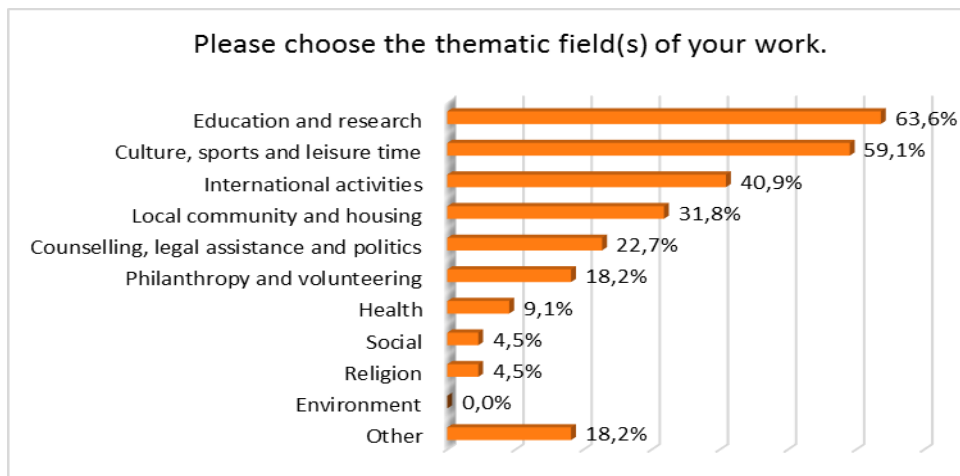


Fig. 17: Ambito di lavoro (possibilità risposta multipla); Polonia.

Per quanto riguarda gli intervistati, le risposte inerenti l'area tematica di lavoro nel settore dell'educazione non formale degli adulti della OSC sono state piuttosto varie. Le organizzazioni che rappresentavano sono le seguenti:

Gruppo A	Gruppo B	Gruppo C	Gruppo D
Associazione Contrasto alla violenza sulle donne/discriminazione/abuso di potere	Associazione ambiente, attivazione della società locale, cultura	Associazione educazione, apprendimento permanente	Associazione sostegno all'economia sociale e all'imprenditorialità
Fondazione imprenditorialità, sostegno ai giovani imprenditori, apprendimento esperienziale	Centro di formazione educazione, utilizzo nuove tecnologie nel settore dell'istruzione	Fondazione educazione, apprendimento permanente	Associazione educazione civica, educazione giuridica, educazione culturale attraverso scambi culturali
Università della terza età educazione non formale per gli anziani	Associazione cultura, patrimonio culturale	Associazione educazione giovanile; educazione nel campo dello sviluppo sostenibile	Associazione <i>Pet-therapy</i> , integrazione intergenerazionale
Fondazione educazione; sviluppo società civile	-	-	-

Alla domanda sullo **stato attuale del lavoro** nel campo dell'istruzione, tutti i partecipanti – sia alla ricerca online che alle interviste – hanno dichiarato di lavorare per un'organizzazione della società civile (OSC).

b) Funzioni di lavoro

Per quanto riguarda la **funzione ricoperta all'interno della OSC**, che prevedeva risposte multiple, il 50,0% dei partecipanti al sondaggio online ha descritto la propria funzione come responsabile della cooperazione internazionale dell'organizzazione, il 50,0% come project manager e il 54% si è qualificato come direttore/direttore responsabile/presidente dell'organizzazione. Ciò indica che gli intervistati hanno ricoperto varie funzioni all'interno delle organizzazioni per le quali hanno lavorato, spesso come membri di organi di gestione e operando come project manager internazionali.



Fig. 178: Quale ruolo ricopri in questo settore (possibilità risposta multipla)? Polonia.

Questa tendenza è stata confermata durante le interviste. Per quanto riguarda la situazione lavorativa e il ruolo degli intervistati nelle loro organizzazioni, spesso gli intervistati hanno svolto molti ruoli nelle loro organizzazioni, a seconda della distribuzione dei compiti assegnati (responsabile del progetto/formatore/amministrazione/ animazione culturale/membro del consiglio di amministrazione, etc.). La durata del lavoro all'interno dell'organizzazione risulta essere tra i 2 e i 10 anni; l'esperienza di lavoro nel settore delle ONG (OSC) è compresa tra 2 e 16 anni. Il background professionale degli intervistati è molto vario, spesso hanno più di una laurea (per lo più scienze sociali + economia/management).

c) Esperienza nella gestione di progetti internazionali

Per quanto riguarda l'**esperienza degli intervistati nella richiesta di cofinanziamento e nella realizzazione di progetti internazionali**, la maggioranza dei partecipanti al sondaggio online ha già richiesto finanziamenti per lavorare a livello internazionale nel proprio settore di lavoro 81,8% (solo il 18,2% ha risposto "no"). La maggior parte di coloro che hanno fatto domanda ha avuto successo 77,3% (il 4,5% ha risposto "no", il 18,2% non ha dato risposta). Alla domanda su quante volte hanno realizzato un progetto internazionale, il 45,5% dei rispondenti ha risposto "5 volte o più", il 22,7% "2-4 volte", il 9,1% "una volta".

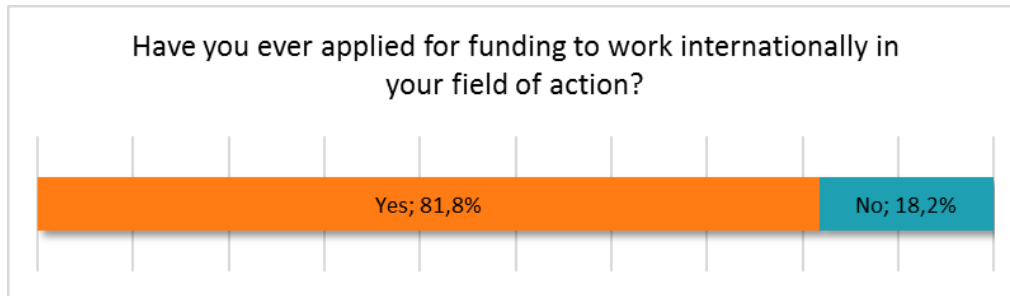


Fig. 19: Numero di richieste di finanziamento; Polonia.

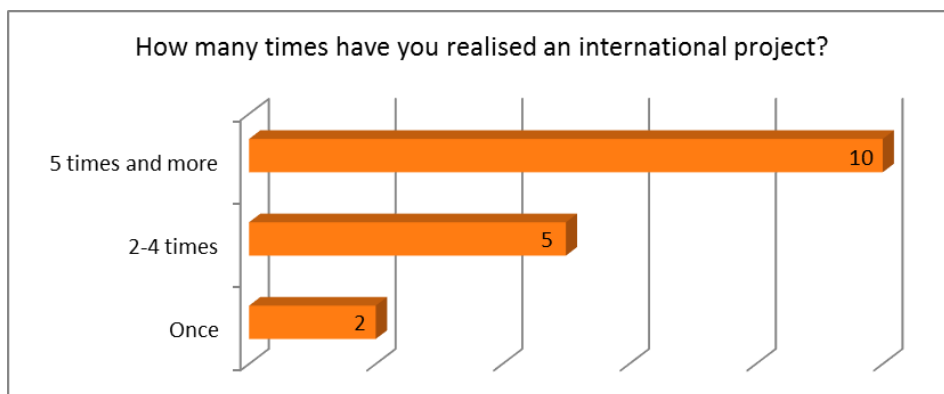


Fig. 20: Numero di progetti internazionali realizzati; Polonia.

Per quanto riguarda il **ruolo svolto dall'organizzazione degli intervistati nell'attuazione dei progetti internazionali**, l'88,2% ha dichiarato di essere un coordinatore/partner principale e il 76,5% solo un partner del progetto. Poiché si trattava di una domanda a scelta multipla, le risposte indicano che alcuni delle OSC rappresentati dagli intervistati hanno esperienza sia come partner del progetto che come coordinatori.



Fig. 181: Ruolo ricoperto nella realizzazione dei progetti internazionali; Polonia.

Alla domanda su **quante volte l'intervistato/un'organizzazione da lui rappresentata ha richiesto e con quale frequenza ha realizzato un progetto di cooperazione internazionale**, le risposte sono state le seguenti:

- Presentata domanda: da pochi fino a 100;
- Realizzato: da 8 a 25 (esperto; gruppo A e B).

Gli intervistati hanno applicato/realizzato progetti all'interno della maggior parte dei programmi disponibili per OSC, come Erasmus+ e precedenti versioni (Grundtvig, Comenius, etc.); Europa

Creativa, RITA, Europa per i Cittadini, Fondo di Visegrad, Horizon, Sovvenzioni della Norvegia, Euro-regioni, programmi transfrontalieri, etc.

Le **tematiche principali dei progetti internazionali richiesti/realizzati** dagli intervistati sono state molto vari. Alcuni esempi: educazione musicale, nuove tecnologie in materia di educazione, apicoltura (apicoltura), cooperazione scolastica, cooperazione tra imprese, giornalismo, ricerca etnografica, allestimento di mostre, seminari, volontariato, uguaglianza di genere, sostegno alle donne, giovani, anziani, ecologia, sviluppo sostenibile, imprenditorialità, cittadinanza attiva, apprendimento esperienziale, cooperazione con i media, ecc.

Durante le interviste è stata confermata anche l'esperienza sia come partner del progetto che come capofila nel gruppo di esperti (ovvero manager di progetto internazionali con esperienza - gruppo A e membri degli organi di gestione dei OSC con esperienza nella cooperazione internazionale - gruppo B).

Alla domanda su **quante volte le loro richieste di cofinanziamento per progetti internazionali non abbiano avuto successo**, la maggior parte degli intervistati dal sondaggio online che hanno presentato tali richieste ha scelto l'opzione "5 volte o più" (44,4%) e il 27,8% "2-4 volte". Ci sono state due persone che hanno risposto "mai". Indagando sui **motivi delle richieste senza esito positivo**, la maggior parte degli intervistati che hanno presentato domande senza successo ha ritenuto che la motivazione fosse riconducibile ad un punteggio di valutazione non abbastanza elevato (81,3%). Il 68,8% ha scelto la risposta "la domanda valutata positivamente è stata inserita nell'elenco delle riserve e alla fine il budget era troppo ridotto per finanziarla", e il 6,3% che "l'organizzazione che ha presentato la domanda ha rinunciato alla realizzazione del progetto" (era una domanda a scelta multipla). Tre degli intervistati hanno indicato altri motivi, come "incapacità del valutatore", "l'organizzazione partner non ha compreso l'obiettivo del programma" e "non lo so".

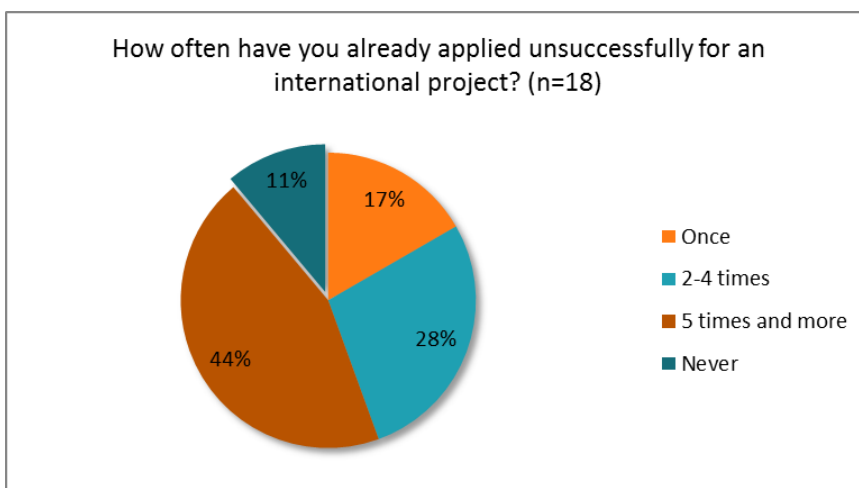


Fig. 22: Numero di progetti internazionali non approvati; Polonia.

Ci sono stati **altri motivi di insuccesso delle applicazioni** citate dagli intervistati, tra cui:

- forte concorrenza
- scarse risorse economiche
- applicazione non sufficientemente sviluppata/bassa qualità della proposta

- regole di valutazione poco chiare/ “secondi fini” degli esperti di valutazione
- esperti di valutazione che non hanno capito l'idea del progetto/hanno sottovalutato l'idea del progetto (concetti innovativi)
- dimenticare le priorità
- idea di progetto non ben centrata e chiara

Ravvisando una leggera differenza nelle risposte tra persone esperte e inesperte nell'attuazione di progetti, chi ha maturato esperienza ha fornito maggiori motivazioni. Questo target è anche più consapevole del fatto che a volte anche le buone proposte progettuali non sempre vengono cofinanziate e questo non è un motivo per scoraggiarsi.

Tutti gli intervistati che hanno dichiarato di non aver ancora richiesto finanziamenti per progetti internazionali hanno risposto alla domanda “Sei interessato a lavorare a livello internazionale nel tuo campo d'azione?” con un “Sì”.

d) Motivazione della Cooperazione Internazionale

Alle persone che hanno dichiarato di lavorare come **project manager internazionali**, è stato richiesto qual è la motivazione che li spinga a tale lavoro. Quando si tratta di motivazione per realizzare progetti internazionali, la maggior parte degli intervistati del sondaggio online è pienamente d'accordo con le dichiarazioni “È necessario connettersi con le persone oltre i confini nazionali” (89%) e “Mi piace lo scambio con le persone di altri paesi nel mio settore lavorativo” (88%). Il 78% in larga misura concorda con l'affermazione “Voglio imparare dagli approcci utilizzati in altri paesi” e il 67% con l'affermazione “È un'ulteriore possibilità di raccogliere fondi”. La maggior parte degli intervistati nega che non vi fosse alcuna motivazione concreta dietro il tentativo di cooperazione internazionale (il 78% delle risposte risulta essere “poco”/ “per niente d'accordo”). Solo il 44% degli intervistati dichiara di essere stato semplicemente nominato dalle proprie organizzazioni per svolgere questo lavoro.

Alla domanda aperta su quali altre motivazioni spingono ad attuare un progetto di cooperazione internazionale, i responsabili di **progetti internazionali con esperienza** hanno anche citato:

- la possibilità di visitare e vivere per un momento in altri paesi;
- cooperazione con persone di vari paesi che consente di vedere il mondo da una prospettiva diversa;
- possibilità di lavorare utilizzando una lingua diversa dalla lingua madre. Sfida intellettuale relativa all'ideazione di progetti internazionali;
- il desiderio di utilizzare l'esperienza sul campo, acquisita durante il lavoro professionale, a beneficio di un'Università della Terza Età dopo essere andato in pensione;
- incontrare nuove persone, apprendere le loro esperienze, la possibilità di scambiare osservazioni durante incontri comuni;
- la possibilità di conoscere nuove persone, allargando l'orizzonte del pensiero, allargando gli orizzonti culturali e mentali;
- lavorare per un obiettivo comune con persone molto diverse, in particolare i giovani che sono aperti e pieni di entusiasmo per lavorare;
- soddisfazione personale per questo tipo di lavoro.

I responsabili di progetto internazionali intervistati hanno anche menzionato:

- viaggiare e apprendere in un ambiente internazionale è come un hobby/una passione;
- “sforzo creativo” quando si incontrano persone di culture diverse;
- unire qualcosa di piacevole con qualcosa di utile;
- puntare a costruire la sostenibilità del OSC.

Alle persone che hanno dichiarato di ricoprire il ruolo di manager/membri degli organi di gestione delle organizzazioni della società civile nel settore dell'apprendimento degli adulti sono state anche richieste le motivazioni che li spingono a implementare i progetti internazionali all'interno delle organizzazioni che gestiscono.

Il 72,7% dei manager concorda con la dichiarazione (“in larga misura” / “in una certa misura”) che per sviluppare l'organizzazione, è importante imparare dagli approcci in altri paesi e che è necessario connettersi con le persone oltre i confini nazionali. Per il 68,2% la motivazione era anche quella di utilizzare un'ulteriore possibilità per raccogliere i fondi. Solo il 22,7% degli intervistati ha dichiarato che le loro organizzazioni non sono parte di reti internazionali che hanno avviato progetti comuni. Il 59,1% non è d'accordo con l'affermazione secondo cui non vi era alcuna motivazione concreta per provare la cooperazione internazionale. Ancora una volta, questa risposta indica che la decisione di entrare in una cooperazione internazionale è di solito presa consapevolmente dalla direzione delle organizzazioni.

Ai manager sono state inoltre chieste, attraverso una domanda aperta, ulteriori motivazioni per la realizzazione di progetti internazionali. Tra le citate:

- la disponibilità a utilizzare l'esperienza nella realizzazione di progetti internazionali, acquisita durante il lavoro professionale, per le esigenze dell'Università della Terza Età
- il desiderio di viaggiare come parte degli incarichi professionali
- potenziare un progetto di danza coinvolgendo persone di altri paesi
- la preferenza personale per questa area di lavoro
- l'ottenere accesso a nuove conoscenze, esperienze, metodi di lavoro, contatti che consentono all'organizzazione di svilupparsi
- credere che la cooperazione e il lavoro di gruppo siano più efficaci

Hanno inoltre menzionato:

- nuovi mercati (per la vendita di prodotti e servizi) (B - con esperienza)
- raggiungere nuove fonti di cofinanziamento (B)
- curiosità / nuove esperienze / scambio - filosofia di vita / acquisizione di nuove prospettive (B)
- disponibilità a utilizzare i contatti internazionali esistenti (B)
- disponibilità a condividere i propri risultati (B)
- “Sembra una fase naturale dello sviluppo della CSO” (B)
- ampliamento delle aree di attività (D - inesperto)
- ricerca di nuove idee e buone pratiche (D)

Comune ai **project manager e ai manager con esperienza** è il modo con cui si accetta di aderire a un'iniziativa di cooperazione internazionale. L'accettazione o meno non è una decisione presa a caso, ma un atto consapevole, che segue l'ispirazione e gli stimoli di una o più persone già esperte.

Quando si tratta di motivazione per la realizzazione della cooperazione internazionale, **i membri degli organismi di gestione con esperienza** preferiscono utilizzare i contatti esistenti, svilupparli, ma anche condividere i propri risultati. Alcuni vedono la cooperazione internazionale come una fase naturale dello sviluppo della OSC.

I più **inesperti** sono alla ricerca di nuove prospettive e possibilità di sviluppo per le loro organizzazioni.

Il problema della lingua è stato segnalato come una criticità dai rappresentanti intervistati **di tutti e quattro i gruppi** (A, B, C, D).

III. Indicatori di successo

a) Sostegno da parte degli organi di direzione

Alle persone che hanno dichiarato di lavorare come **project manager internazionali** è stato chiesto se avevano ricevuto un qualche tipo di supporto dal datore di lavoro. Il 69,2% dei project manager ha risposto a questa domanda; due terzi degli intervistati hanno risposto "sì" e un terzo "no".

Solo il 72,7% dei **dirigenti e membri degli organi di direzione** ha risposto alla domanda, se l'organizzazione che gestiscono offre supporto ai dirigenti responsabili che fanno domanda per partecipare o realizzano progetti internazionali. Tra questi, la risposta del 56,2% è stata negativa e il 43,8% si è espresso positivamente.

Riassumendo i risultati, **né i dirigenti né i membri degli organi di gestione intervistati** hanno descritto alcun sistema di supporto sistematico offerto dall'organizzazione. Si tratta per lo più di un supporto diretto e occasionale, come la consulenza di membri dell'organizzazioni più esperti quando necessario. Di solito tutte le persone coinvolte nella realizzazione del progetto supportano il project manager. Una buona collaborazione con il commercialista è considerata un supporto chiave. Non esiste un supporto sistematico nelle piccole organizzazioni (a volte c'è il sostegno del governo locale, a volte dei colleghi).

Più in dettaglio, il supporto offerto si presenta sotto queste modalità:

- il capo progetto insegna agli altri
- il manager riceve supporto formale dal consiglio di amministrazione
- il manager gestisce l'attività con un collega che lo supporta
- gli altri membri del team con cui collabora lo supportano
- il CdA assicura che la nuova persona dell'organizzazione partecipi a eventi internazionali
- il CdA incoraggia le nuove persone dell'organizzazione a scrivere i loro progetti, dare consigli, fornire consulenza
- i due manager hanno responsabilità differenti, una persona fa progetti internazionali e l'altra locali.

Cos'altro serve? Secondo gli intervistati:

- maggiore supporto nella gestione finanziaria
- strumenti a supporto della gestione dei progetti (supporto alla gestione di più progetti)

- aggiornamento dell'amministrazione
- qualcuno che si occupi di amministrazione e gestione del personale
- un budget per poter assumere nuove persone
- qualche implementazione del programma di gestione – “sarebbe comunque una sfida saperlo usare” (un esperto project manager internazionale)
- fin dall'inizio regole chiare di cooperazione con il project manager.

Sulla base dei risultati della ricerca online, è difficile definire qualsiasi buona pratica relativa al supporto per i project manager internazionali.

La conclusione principale delle interviste è che le persone imparano principalmente sul lavoro, da sole (imparando sui propri errori) o da colleghi più esperti delle loro organizzazioni.

b) Offerte formative per l'aggiornamento delle competenze

Ai **project manager internazionali** è stato anche chiesto se utilizzano offerte formative di propria iniziativa per migliorare le proprie competenze. In questo caso, il 59,1% degli intervistati non ha risposto a questa domanda; tra coloro che hanno risposto, il 31,8% ha dichiarato “sì” e la risposta del 9,1% è stata “no”.

Pochi intervistati hanno risposto alla domanda relativa alle forme di aggiornamento delle competenze scelte dai **responsabili di progetto internazionali** (31,8%). Tra coloro che hanno risposto, la risposta più frequente sembra essere la scolarizzazione e i seminari (il 31,8% ha risposto di aver usato questa forma di istruzione almeno una volta), seguito da una conferenza / simposio (il 27,3% risponde “sì”) e webinar (22,7%). L'affiancamento sul lavoro risulta essere la forma meno utilizzata per l'aggiornamento delle competenze. Purtroppo, il 68,2% degli intervistati non ha risposto a questa domanda.

La maggior parte degli intervistati che si sono avvalsi di un'offerta formativa dichiara di farlo tra le 2 e le 4 volte l'anno (22,7%).

Gli intervistati hanno poi elencato varie forme di aggiornamento delle competenze: corsi e-learning, partecipazione a incontri informativi organizzati dagli enti finanziatori e promotori dei bandi e webinar. Gli eventi frequentati erano organizzati principalmente nel proprio paese (per i costi).

Le modalità formative preferite sono varie, sia online che in presenza. L'aggiornamento delle competenze è stato menzionato come importante da 3 intervistati del gruppo A e due intervistati del gruppo B: *“Sì ai corsi di formazione internazionali: sono utili per migliorare le competenze”* (A). Coloro che preferiscono “imparare facendo” piuttosto che prendere parte all'istruzione scolastica o seminari hanno motivato così la loro risposta:

- *“No, nel campo della gestione, perché ho partecipato a numerosi progetti e ho imparato lì.”* (A/B)
- *“Non proprio. Piuttosto ho imparato facendo, usando l'esperienza degli altri”.* (A)

Riassumendo, si potrebbero argomentare le motivazioni di tali risposte sia con la mancanza di un'offerta formativa attraente per i project manager internazionali, che la mancanza di tempo per partecipare a tale formazione, oltre che l'assenza di un'abitudine nell'aggiornare le competenze in occasione di eventi di formazione esterni .

c) Indicatori speciali

Alla domanda se avessero mai **preso parte a uno o più progetti internazionali come semplice partner** (non come project manager o rappresentante dell'organizzazione), la maggior parte degli intervistati ha risposto "sì". Molti hanno partecipato più volte e con vari ruoli (*"ho partecipato a ciascun ruolo possibile"*). In sintesi:

A - responsabili di progetti internazionali con esperienza: 4

B - personale/dirigenti/organi di gestione membri dei OSC con esperienza: 3

C - responsabili di progetti internazionali senza esperienza: 2

D - personale/dirigenti/organi di gestione membri dei OSC senza esperienza: 0

Gli intervistati più esperti concordano sul fatto che la partecipazione ai progetti internazionali (come partner, osservatore, supporto per i membri del team di progetto) dovrebbe essere un elemento intrinseco dell'apprendimento del lavoro dei project manager internazionali.

Alla domanda su quale **campo dell'educazione professionale sia più rilevante lavorare come project manager internazionale**, gli intervistati hanno presentato prospettive piuttosto diverse.

- *"Dipende dalla persona; anche nozioni di economia/management facilitano il lavoro"*
- *"La gestione (dall'aspetto tecnico all'aspetto sociale - come gestire il team)"*
- *"Non c'è. Forse studi sociali interdisciplinari. Il manager deve avere sia conoscenze tecniche che conoscenze sul campo"*
- *"Non importa. Non si tratta di formazione, ma di competenze. Ciò che è importante sono le questioni finanziarie, il budget e una comunicazione efficace"*

Gli altri contesti formativi menzionati sono stati: diritto, relazioni internazionali, sociologia per prepararsi nel lavoro a contatto con le persone.

IV. Criticità nella gestione di progetti internazionali

a) Criticità nella realizzazione di progetti internazionali

Sulla base dei risultati del sondaggio online è difficile identificare le principali criticità che si presentano ai responsabili di progetti internazionali quando presentano o realizzano tali progetti.

Le risposte sono equamente distribuite tra le quattro possibilità di risposta ("a un livello molto alto" / "a un livello alto" / "a un livello molto basso" / "per niente"). *La più grande criticità che si presenta quando si richiede o si implementa un progetto internazionale per i **project manager internazionali** sembra essere il non avere abbastanza competenze che sarebbero particolarmente necessarie nei progetti di cooperazione internazionale* (il 33,3% delle risposte "ad un livello molto alto" / "a un livello alto"). Tuttavia, il 66,7% concorda sul fatto che questa è una sfida "a un livello basso" / "per niente".

Il 44,4% concorda sul fatto che è una criticità *“non ottenere abbastanza supporto da un datore di lavoro / committente”*, mentre il 55,6% concorda con questa affermazione attraverso *“un livello molto basso” / “per niente”*. Altre criticità presenti nella ricerca sono:

- *“Non ho abbastanza competenze generali per gestire un del progetto”* (il 33,3% è d'accordo, il 66,7% non è d'accordo)
- *“Non conosco abbastanza bene le regole su come progettare applicazioni di successo nei programmi UE* (il 33,3% è d'accordo, il 66,7% non è d'accordo)
- *“Non ricevo supporto sufficiente dagli altri membri / dal team dell'organizzazione per cui lavoro”* (il 33,3% è d'accordo, il 66,7% non è d'accordo).

Il 40,9% afferma di vedere alcuni benefici per sé stesso / la propria organizzazione a livello di cooperazione internazionale. Le conclusioni a cui potrebbero condurre le risposte a questa domanda sono però da considerare parziali in quanto solo il 59,1% dei dirigenti intervistati ha risposto a questa domanda.

Alla domanda sulle sfide che si presentano ai responsabili di progetti internazionali quando fanno domanda o realizzano progetti internazionali, i project manager internazionali hanno nominato le criticità relative a:

- *formulazione del contenuto dell'applicazione del progetto e della quantità di tempo che richiede (“l'applicazione Erasmus+ è piuttosto lunga e complessa e si deve dedicare molto tempo al processo di preparazione.” / “Ogni volta, la sfida è la quantità di lavoro necessaria da dedicare all'ideazione e descrizione dell'idea progettuale, il che non sempre porta a ricevere un cofinanziamento”)*
- *non poter contare sempre sul supporto dei colleghi durante l'implementazione del progetto (“a volte mi manca la conoscenza (o forse piuttosto il senso di) come svolgere determinati compiti o su come organizzare determinati eventi”)*
- *motivare i colleghi e il consiglio di amministrazione dell'organizzazione a realizzare per la prima volta un progetto internazionale (“è stata una grande sfida motivare i ... membri della terza età dell'università – che sono persone anziane, pensionati – a realizzare le attività pianificate nel progetto in modo attivo. All'inizio c'erano molte preoccupazioni sul fatto che non sarebbero riusciti ad affrontare le attività, in particolare con la comunicazione in inglese, che era la lingua dei corsi internazionali. Tuttavia, nella fase di attuazione del progetto, è andato tutto bene”)*
- *combinare i meriti e il lavoro amministrativo - nella fase di attuazione del progetto*
- *lavorare con organizzazioni / persone che “... risultano essere coinvolte in troppi progetti contemporaneamente, il che a volte si traduce in una scarsa qualità del lavoro consegnato”.*

Per quanto riguarda le **ragioni del successo delle domande di finanziamento**, gli intervistati hanno menzionato:

- *conformità del progetto al programma di cofinanziamento + una buona corrispondenza alle esigenze del finanziatore / affrontare bene le priorità del programma / tecnicamente ben descritto*
- *presentare bene l'idea del progetto e le attività pianificate; ponderare bene l'idea progettuale;*
- *affrontare l'attuale “andamento sul mercato”*
- *misurabile, chiara, logica; semplicemente fantastica*
- *presentare progetti dove si hanno reali possibilità (probabilità di successo; monitorare quali siano i settori “meno popolari”).*

b) Sfide per il sostegno dei Project Manager

I **dirigenti / membri dei CdA** delle OSC per l'apprendimento degli adulti hanno risposto a domande simili, attraverso cui fornire il loro punto di vista: "che tipo di sfide incontri nella tua organizzazione quando cerchi di sostenere i tuoi manager che si occupano di progetti internazionali?". Qui solo il 31,8% degli intervistati ha risposto alla domanda (36,4% in un caso).

Per iniziare, il 59,1% non è d'accordo con l'affermazione secondo cui i project manager internazionali non vogliono avvalersi del supporto offerto e il 45,5% nega che l'organizzazione che gestiscono non voglia offrire supporto per progetti internazionali. Per quanto riguarda le sfide – così come per i project manager internazionali – le risposte positive (che qualcosa è una sfida) e negative (che qualcosa non è una sfida) sono distribuite in modo abbastanza uniforme. Una differenza significativa può essere evidenziata solo per l'opzione di risposta "ci manca il tempo per offrire supporto", in cui il 45,5% degli intervistati concorda con questa affermazione ("in larga misura" / "In una certa misura") e il 22,7% in disaccordo (concorda "in misura minore" / "per niente").

Altre criticità poste nella ricerca sono state:

- "non abbiamo conoscenza delle possibilità generali di sostegno" (36,4% concorda, 31,8% non concorda)
- "non abbiamo conoscenza dei metodi di supporto" (il 36,4% è d'accordo, il 31,8% non è d'accordo)
- "ci mancano le risorse finanziarie per offrire supporto" (il 45,5% è d'accordo, il 36,4% non è d'accordo)
- "non abbiamo accesso a persone competenti per costruire un team di progetto" (31,8% concorda, 36,4 non è d'accordo).

Alla domanda amare su quali siano ulteriori sfide incontrare, gli intervistati hanno risposto:

- *"per uno dei tirocinanti (stagista) dell'organizzazione – svolgere le mansioni relative all'amministrazione e alla documentazione di progetto si è reso troppo noioso; si immaginava in modo diverso il lavoro di una ONG. Si è licenziato"*
- *"Mancanza di stabilità nella gestione del progetto internazionale"*
- *"Piccolo numero di lavoratori dell'organizzazione; difficoltà nel reclutamento, preziosi volontari a supporto delle nostre attività"*
- *"Prima di scrivere il progetto, acquisizione di partner internazionali per la cooperazione nel progetto, l'aggiornamento del contatto e l'integrazione cooperazione erano le sfide".*

Alla domanda su come si possano affrontare queste sfide, i manager hanno menzionato:

- *"l'assenza di un approccio globale alla realizzazione di progetti internazionali e alla creazione di un team per tale scopo. Il lavoro si basa principalmente sull'esperienza dei singoli, che di solito realizzano il progetto da soli. Anche le competenze linguistiche sono una criticità. C'è una mancanza di consapevolezza circa il tempo che ci vuole, l'impegno e la pazienza per imparare a implementare progetti internazionali"*
- *"Avvio di nuovi contatti internazionali, cooperazione con una rete di partner internazionali".*
- *"Non vedo davvero alcuna possibilità [di superare le sfide che si presentano alla mia organizzazione quando provo a supportare i vostri manager di progetti internazionali]. Il lavoro amministrativo è una parte intrinseca alla gestione di un progetto internazionale. La nostra*

organizzazione è troppo piccola per assumere uno specialista che si occupa solo dell'amministrazione"

- *"Partecipare a percorsi di formazione appropriati (corsi) e osservare gli altri mentre svolgono il lavoro. Visite di studio presso altre organizzazioni che vantano esperienza nel settore"*
- *"Ampliare il team di progetto – coinvolgendo nella cooperazione specialisti e volontari; aggiornamento / adeguamento del programma di tirocinio nell'organizzazione"*
- *"Questa è la questione complessa a questo punto"*
- *"Più programmi di supporto per le organizzazioni non governative. Maggiore cofinanziamento per il terzo settore [ad es. settore OSC]."*

c) Fasi di presentazione e realizzazione del progetto

Agli **intervistati** è stato chiesto di differenziare le sfide che caratterizzano la fase della presentazione da quelle della fase di realizzazione. Le criticità evidenziate sono state:

A livello di richiesta di cofinanziamento:

- *"sapere cosa si vuole e saperlo scrivere"*
- valutazione del rischio
- necessità di dedicare a ciò molto tempo quando ancora il risultato è sconosciuto
- alcune idee non sono comprese dai valutatori
- difficoltà nel combinare il lavoro corrente con la redazione del progetto
- costruire il partenariato, trovare un buon partner, le formalità (ad es. firmare lettere di cooperazione, trovare punti di interesse comuni).

A livello di realizzazione del progetto:

- trovare un partner affidabile e una persona abile a lavorare a livello internazionale
- buona comunicazione con i partner
- lavorare in team sparpagliati
- reclutamento dei partecipanti al progetto
- qualità dell'organizzazione del lavoro (distribuzione compiti, equilibrio tra lavoro e vita privata)
- procedure
- comunicazione
- diseguale distribuzione del lavoro, disparità di sforzi
- problemi con la motivazione al lavoro
- partner impegnati
- problemi con la lingua
- pochi soldi per la gestione
- il fatto che l'Agenzia Nazionale Erasmus+ non supporti il progetto in fase di implementazione
- piccoli strumenti che semplifichino la gestione del progetto
- sfida nella ricerca di liquidità finanziaria
- difficoltà a trovare un buon dipendente – capacità di assumere (finanziamenti insufficienti / irregolari)
- differenze nel carico di lavoro burocratico
- differenze culturali di lavoro, comunicazione, consegna puntuale.

Quali sono le **condizioni preliminari per realizzare con successo progetti di cooperazione internazionale**? Secondo le opinioni degli intervistati sono:

- problemi ben identificati – obiettivi ben definiti – soluzioni ben progettate;
- trovare un buon partner di progetto;
- fiducia nei partner del progetto;
- buona gestione del tempo;
- “flessibilità interculturale” – capacità di lavorare con persone di varie culture;
- capacità organizzativa (personale competente disposto a condividere esperienze, project manager con esperienza; interesse ad accrescere le competenze e la cooperazione internazionale nell'organizzazione, buona padronanza dell'inglese);
- motivazione interna del partner di progetto per realizzare il progetto (“sentirlo”);
- precedente partecipazione a progetti internazionali (“così che tu sappia di cosa si tratta”);
- scambio di esperienze, dimostrazione delle proprie conoscenze, apprendimento, aumento delle competenze attraverso corsi di formazione, seminari.

2.3 Report italiano sui successi e le sfide

Di Lorenza Lupini e Luca Bordoni, COOSS

I. Descrizione del campione

Nel periodo compreso tra gennaio 2019 e aprile 2019, COOSS ha condotto il RILIEVO ITALIANO su STORIE DI SUCESSI E SFIDE per i project manager che partecipano ad un progetto di cooperazione internazionale per la prima volta (PM).

La metodologia ha consentito di raccogliere le informazioni previste per un (1) SONDAGGIO APERTO ONLINE seguito da (2) INTERVISTE mirate. Sia per il sondaggio online aperto che per le interviste, COOSS ha utilizzato il modulo elettronico e le linee guida proposte dal partner gestore dell'IO1 e poi definite e concordate con l'intero consorzio. Gli intervistati sono stati selezionati in base ai quattro diversi gruppi target identificati.

General field: CSOs, adult education

Specific four target groups: (A) Project Manager / already experienced in Project Management; (B) Manager / already experienced in Project Management; (C) Project Manager / not experienced in Project Management; (D) Manager / not experienced in Project Management.

The main **channels** used to disseminate the **invitation** to the survey have been different from the online open survey and interviews.

Settore generale: OSC, educazione degli adulti

Quattro gruppi target specifici: (A) Project Manager / con esperienza nella gestione di progetti; (B) Manager / con esperienza nella gestione di progetti; (C) Project Manager / senza esperienza nella gestione di progetti; (D) Manager / senza esperienza nella gestione di progetti.

I **canali** principali utilizzati per diffondere l'**invito** al sondaggio sono stati differenti, dal sondaggio online aperto alle interviste.

a) Sondaggio online

Per raggiungere il gruppo target del partecipante al sondaggio online, COOSS ha utilizzato diversi canali:

- e-mail
- chiamata personale (telefono / cellulare)
- faccia a faccia
- WhatsApp
- chat di Messenger
- contatto con l'Agenzia nazionale italiana che ha diffuso l'invito tra le organizzazioni già iscritte al programma Erasmus+.

Gli intervistati del sondaggio online sono stati raggiunti all'interno della rete COOSS; in particolare:

- partner di progetto, iniziative, corsi

- soci
- utenti dei servizi
- contatto personale
- associazione di categoria

Più di 80 inviti sono stati inviati dal 18/01/2019 al 25/03/2019 e COOSS ha raccolto complessivamente 44 risposte sulle Storie di Successo e le Sfide; 29 si adattano perfettamente al gruppo target identificato. In questa parte del report verranno prese in considerazione solo queste 29 risposte.

Il sondaggio online svolto in Italia ha raggiunto 29 persone che potrebbero essere incluse nel gruppo target finale; tra questi 20 sono donne (69%), 8 maschi (27,6%) e 3,4% (1 persona) ha risposto altro.

Sono state rappresentate diverse fasce d'età, ma la maggioranza (48,3%, 14 persone) ha 40-49 anni e 30-39 anni (31%); l'intervallo 60-69 anni copre il 13,8% e le persone di età inferiore ai 29 anni o di età superiore ai 70 anni sono solo 2, una per gruppo.

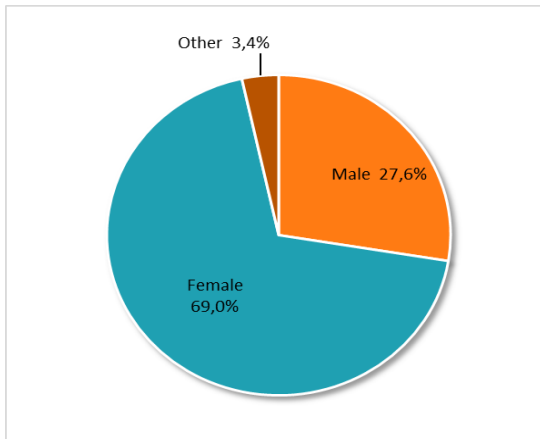


Fig. 19: Genere; Italia.

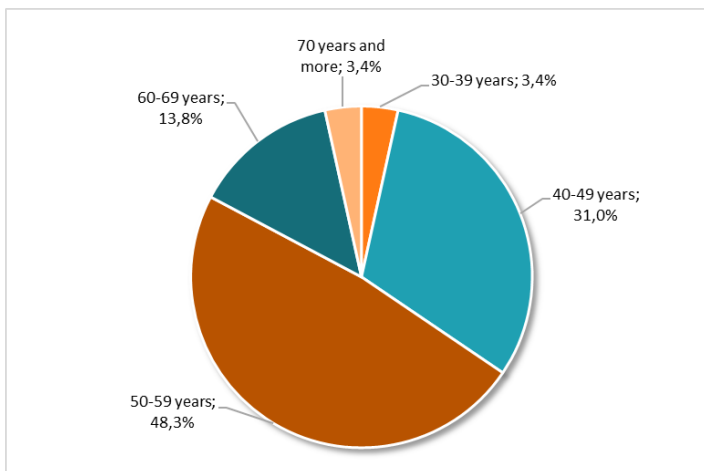


Fig. 20: Età degli intervistati; Italia.

Tutti gli intervistati provengono da OSC che si occupano di educazione degli adulti, ma i campi specifici dell'educazione professionale sono vari, come è rappresentato dalla figura 25; è interessante sottolineare che la risposta "altro" presenta il valore più elevato (37,9%), dato che mostra la realtà estremamente complessa e variegata delle OSC in Italia. Oltre alla definizione "altro", i settori di Gestione/Marketing e Media/Comunicazione sono i più rappresentati (20,7% ciascuno); seguito da Scienze Sociali (17,2%), Pedagogia/Educazione e Arte/Cultura (13,8% ciascuna), Economia (6,9%), mentre Legge/Amministrazione e Ingegneria non hanno ricevuto risposta.

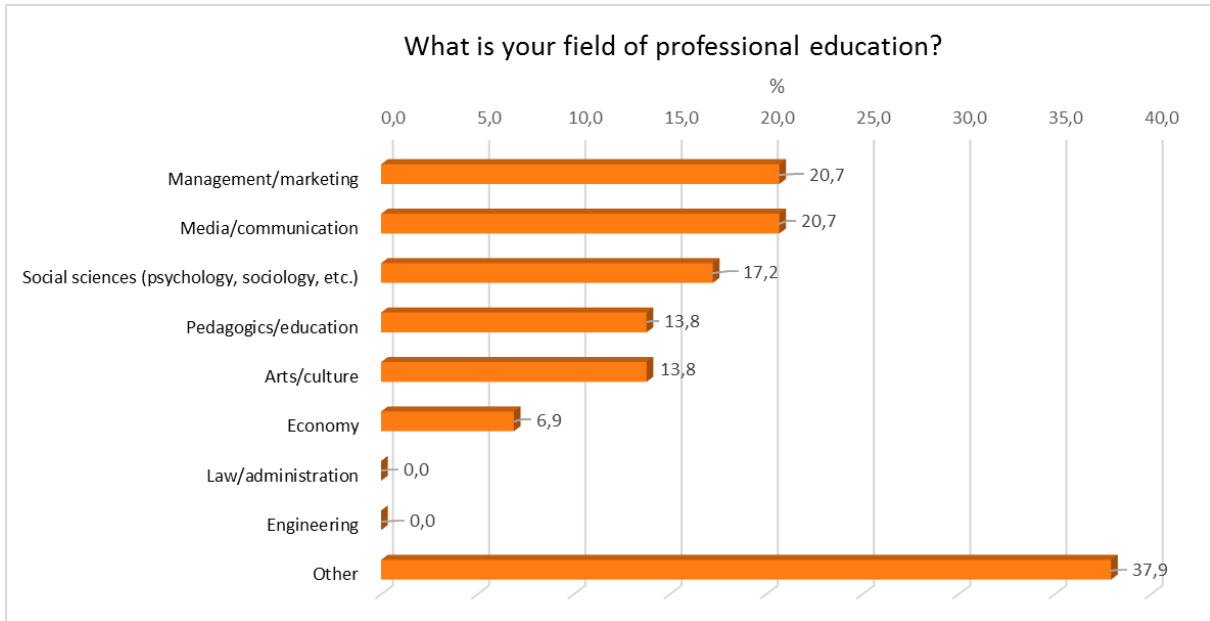


Fig. 21: Formazione professionale degli intervistati (possibilità risposta multipla); Italia.

b) Interviste qualitative

Gruppo A	Gruppo B	Gruppo C	Gruppo D
Cooperativa sociale – tipo B	Cooperativa sociale – tipo A	Organizzazione ombrello – terzo settore	Associazione culturale
Organizzazione ombrello – terzo settore	Organizzazione ombrello – associazione per migranti e rifugiati	Associazione culturale	Associazione culturale
Organizzazione ombrello – associazione per migranti e rifugiati	Associazione anti-discriminazione	Organizzazione ombrello di cooperative	Associazione di counselling

II. Buone pratiche nella gestione internazionale dei progetti in Italia

a) Settori di lavoro

Le 12 OSC coinvolte nelle interviste dirette (faccia a faccia o via Skype) hanno fornito uno scenario interessante del contesto regionale. Gli intervistati delle OSC appartengono a diversi settori, come ad esempio:

- settore sociale, culturale, turistico per le persone con bisogni speciali
- migranti e rifugiati
- associazione socialmente attiva nella lotta alla discriminazione delle persone LGBT
- associazione coinvolta nel settore sociale e in progetti di sviluppo locale
- settore strategico e dello sviluppo, sociale, culturale, dell'innovazione e dell'istruzione
- sostegno alle persone svantaggiate
- valutazione di progetti UE
- promozione del patrimonio culturale locale
- promozione di eventi culturali
- organizzazione di categoria. Settore della formazione professionale
- cultura, servizi personali: consulenza, orientamento, valutazione delle competenze
- campo dell'autismo: corsi per educatori, promozione di eventi di sensibilizzazione, raccolta fondi

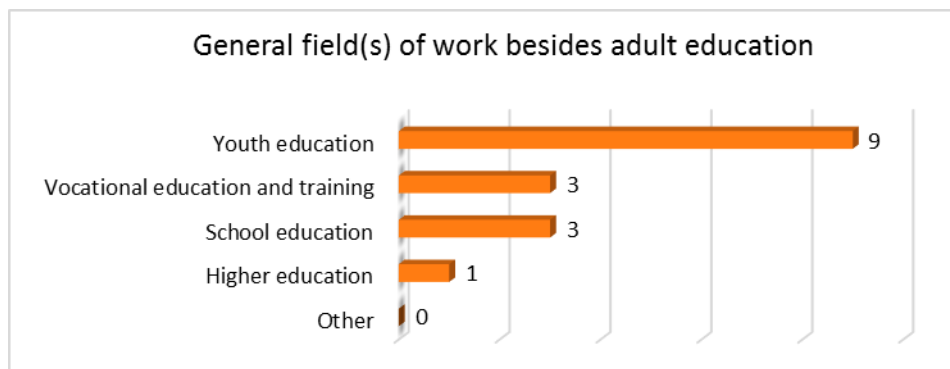


Fig. 22: Settore specifico nell'ambito dell'istruzione (possibilità risposta multipla); Italia.

Per quanto riguarda le 29 OSC italiane coinvolte nel sondaggio online, la maggior parte di esse lavora attivamente nel campo "dell'istruzione giovanile" (9), 3 operanti nel settore "dell'istruzione professionale" e sempre 3 "nell'istruzione scolastica". Solo 1 intervistato appartiene al campo "dell'Istruzione superiore". Nella Fig. 27, invece, viene mostrato il tipo di apprendimento proposto dalle OSC. 24 persone hanno risposto che lavorano nel settore "dell'apprendimento non formale/informale", mentre 5 lavorano anche nel campo dell'apprendimento formale.

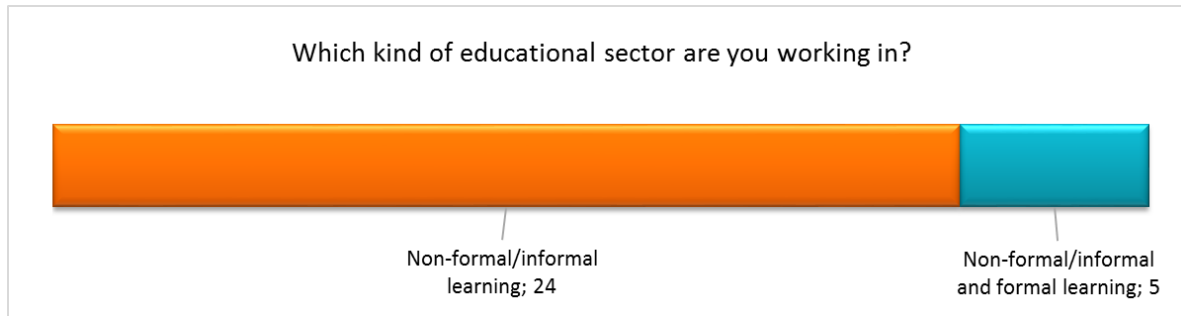


Fig. 23: Settore formativo (possibilità risposta multipla); Italia.

La Fig. 28 mostra i principali settori in cui operano le OSC e dove parte di esse ha già presentato una richiesta di finanziamento UE. Il principale settore di lavoro è quello “sociale” (15), seguito da “Cultura, sport e tempo libero” (11). I settori “dell’istruzione e ricerca”, “filantropia e volontariato” e “ambiente” coinvolgono un terzo dell’intero campione (9). Le OSC che lavorano su “attività internazionali” sono 7, quelle che operano nella “Consulenza, assistenza legale e politica” e “Comunità locale e alloggi” 4. Solo 2 organizzazioni lavorano nel settore “Sanità” e solo 1 nel campo “Religioso”.

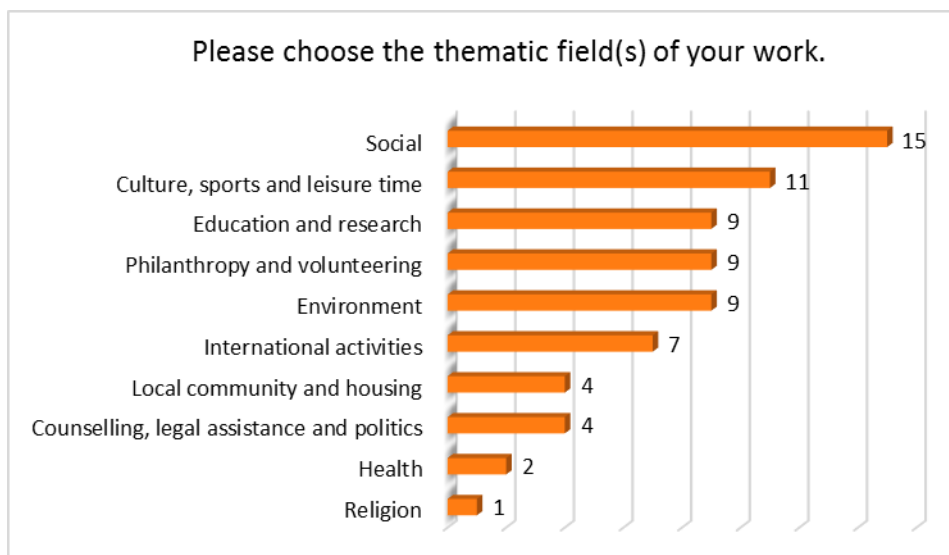


Fig. 24: Ambito di lavoro (possibilità risposta multipla); Italia.

Tutte le organizzazioni coinvolte nel sondaggio appartengono al settore privato.

Il ruolo degli intervistati è stato suddiviso in 4 categorie, come indicato nella tabella sopra (gruppo con esperienza “A e B” e gruppo senza esperienza “C e D”, sulla base del ruolo nell’OSC). All’interno di questi gruppi rispetto alla funzione ricoperta nella propria organizzazione gli intervistati italiani hanno dichiarato di essere:

- un PM (13)
- un direttore/amministratore capo/presidente dell’OSC (6)
- una persona responsabile della cooperazione internazionale (10)
- altro: volontari (4)



Fig. 25: Ruolo nel luogo di lavoro (possibilità risposta multipla); Italia.

Il 62,1% degli intervistati afferma di aver già richiesto finanziamenti per lavorare a livello internazionale, di cui il 27,6% per 5 volte e più, 6,9% 2-4 volte e 10,3% una sola volta. Le candidature che hanno avuto successo sono state pari al 72,2%. Le OSC con esperienza in fondi dell'UE hanno partecipato come partner alla maggior parte delle proposte finanziate (84,6%). L'81,8% delle persone senza esperienza, invece, ha risposto che sarebbe interessato a lavorare a livello internazionale nel proprio settore d'intervento.

b) Motivazione a lavorare a livello internazionale

La Fig. 30 mostra quali sono i motivi principali che incoraggiano una OSC a prendere parte a un progetto internazionale. Le 3 principali motivazioni sono:

- cercare di apprendere "altri approcci" provenienti da altri paesi
- necessità di fare "scambi con persone di altri paesi nel loro settore lavorativo"
- necessità di mettere in contatto persone di diversi paesi.

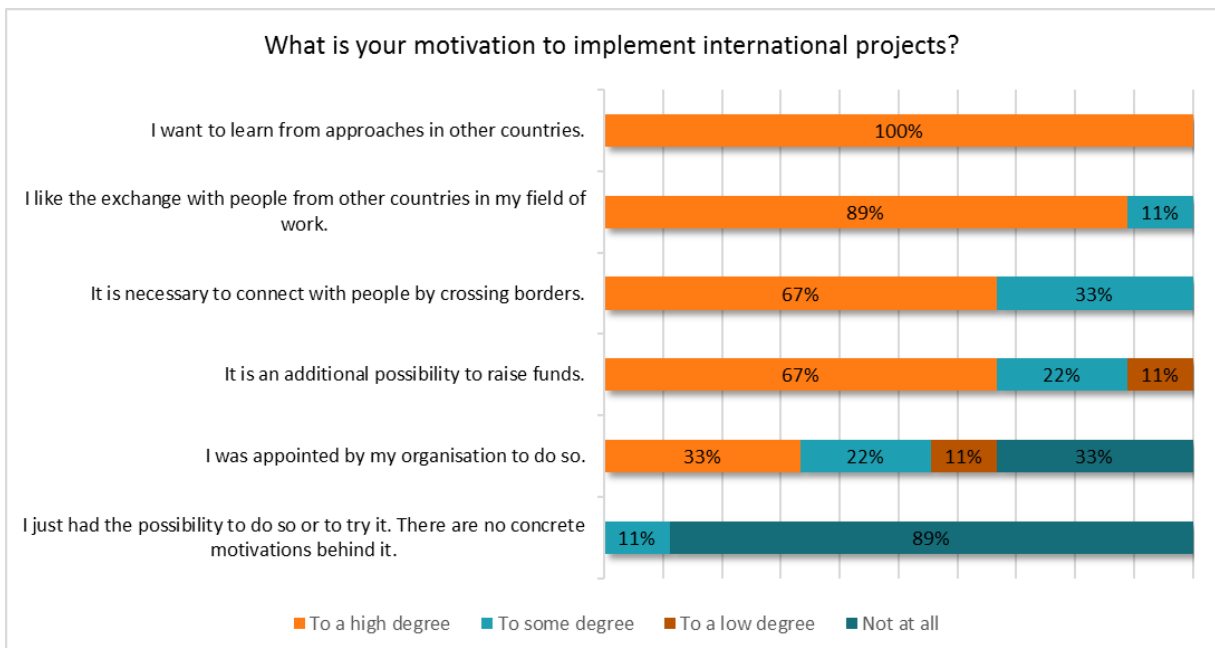


Fig. 30: Motivazione nella realizzazione di progetti internazionali – project manager; Italia.

Altre motivazioni aggiuntive fornite dagli intervistati sono state:

- crescita dell'associazione per la quale lavora
- il settore in cui lavora, perché dinamico, stimolante e offre la possibilità di un aggiornamento continuo
- un'importante opportunità per ottenere fondi e svolgere attività innovative.

Le motivazioni principali per la realizzazione di un progetto internazionale (Fig. 31) sono state:

- necessità di mettere in contatto persone di diversi paesi
- l'importanza di apprendere "altri approcci" provenienti da altri paesi
- un'ulteriore possibilità di raccogliere fondi.

Altre motivazioni fornite attraverso una domanda aperta sono state:

- il reciproco arricchimento per tutti i partner coinvolti (la diversità come opportunità di crescita)
- il loro argomento è spesso collegato con territori internazionali
- le loro attività e la partecipazione a proposte di progetti sia a livello locale, nazionale e internazionale sono determinate dalla sinergia esistente tra i membri volontari e beneficiari che frequentano il loro centro. Tutti i progetti sono coerenti con la mission della OSC.
- sensibilizzare sulla situazione delle aree colpite dal sisma per riprendere il turismo
- la loro percezione come consulenti per la progettazione.

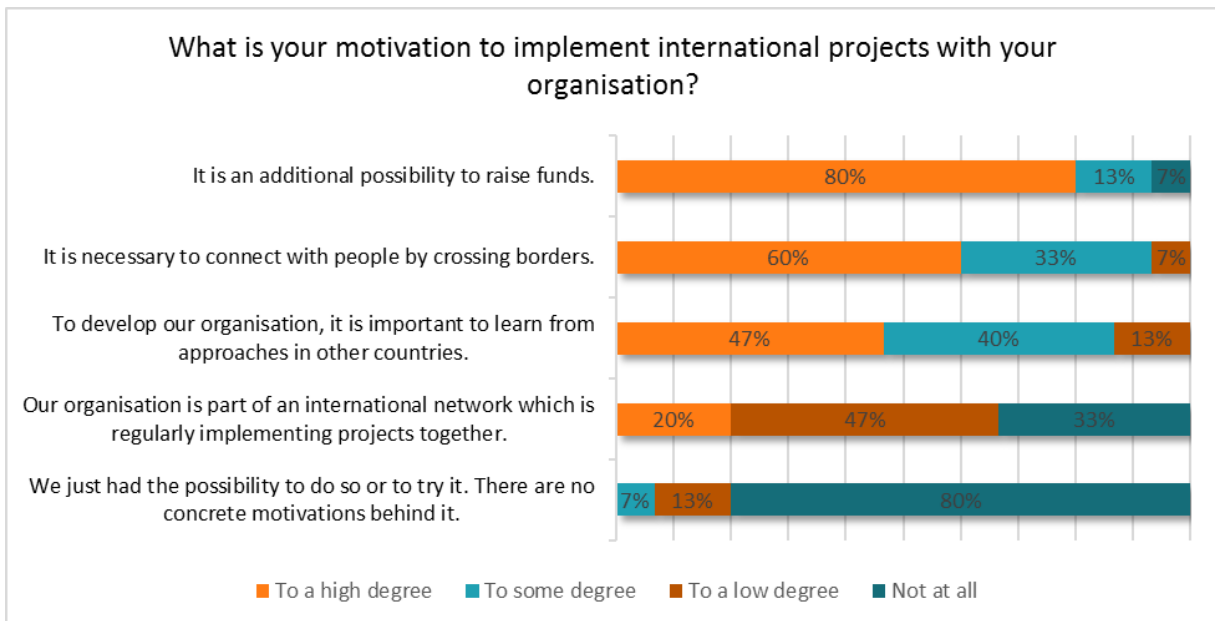


Fig. 26: Motivazione nella realizzazione di progetti internazionali - manager; Italia.

III. Indicatori di successo

Le interviste hanno raccolto diversi elementi dedicati ai PM internazionali prendendo in considerazione gli indicatori chiave per una richiesta di finanziamento di successo. Gli indicatori sono:

- avere una solida esperienza nel settore di riferimento (ad es. campo dell'istruzione, formazione e consulenza in qualità di responsabile e PM dei corsi di formazione/più di 10 anni di esperienza/ecc.)
- avere un'esperienza di progetto internazionale su un argomento che conoscono in profondità
- far parte della rete europea
- avere uno scambio reale e virtuale di buone pratiche
- utilizzare la metodologia/approccio AGILE
- includere un ampio numero di parti interessate e beneficiari delle azioni del progetto
- adottare la metodologia della co-progettazione
- avere una conoscenza approfondita dei programmi disponibili
- avere un'idea di progetto in linea con gli obiettivi del programma e con l'elenco delle priorità dell'UE
- avere una buona partnership ben equilibrata
- adottare una precedente analisi del tema
- condividere una buona idea di progetto e obiettivi comuni con i partner coinvolti
- avere un buon lavoro di squadra interno
- possedere le capacità tecniche di gestione del progetto
- coinvolgere esperti per supportare alcuni aspetti tecnici e amministrativi.

Il sondaggio online ha anche verificato se i PM ricevono qualsiasi tipo di supporto dalle loro organizzazioni. Il 44,4% degli intervistati ha risposto che è stato ricevuto qualsiasi tipo di sostegno. Il grafico in basso (Fig. 32) mostra quale tipo di offerta educativa essi hanno utilizzato, almeno una volta, per migliorare le loro competenze sulla progettazione UE.

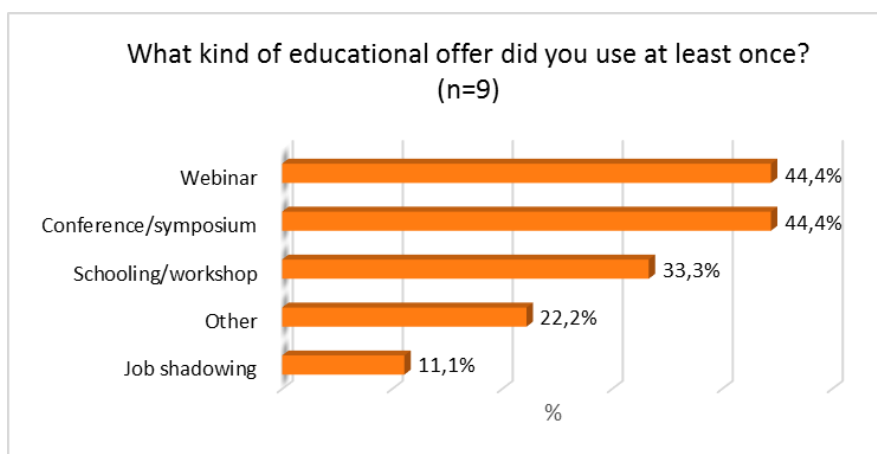


Fig. 27: Offerta formativa utilizzata almeno una volta (possibilità risposta multipla); Italia.

L'offerta formativa principalmente utilizzata è lo strumento "webinar", insieme a "conferenza e simposio" (entrambi 44,4%), seguiti da "percorso di istruzione e seminario" (33,3%). Il metodo di "affiancamento al lavoro" è stato utilizzato solo dall'11,1% dei PM.

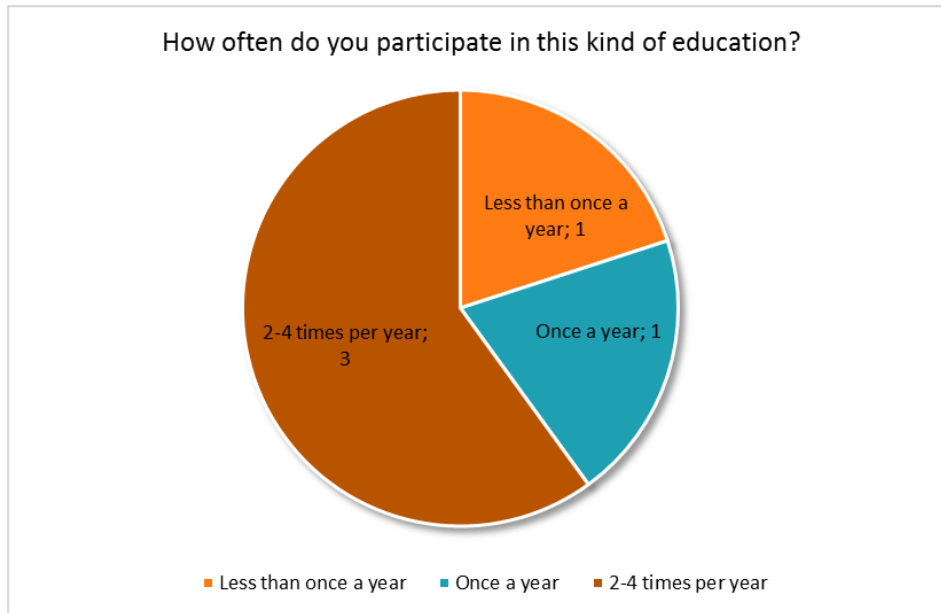


Fig. 28: Frequenza di partecipazione a formazione come project manager; Italia.

Tre intervistati che hanno ottenuto una forma di supporto educativo dichiarano di averne fruito “tra le 2 e le 4 volte all’anno”. Una persona ha beneficiato di questo supporto “meno di una volta all’anno”. Solo un altro intervistato afferma di ricevere un sostegno educativo per “5 volte all’anno e più”.

Le OSC si dividono nell’offrire supporto al responsabile durante la candidatura a un progetto internazionale, un terzo dichiara di sostenerlo e due terzi no.

IV. Sfide per la gestione internazionale dei progetti

c) Sfide per l'attuazione del progetto internazionale

I PM e i dirigenti intervistati durante l’indagine faccia a faccia sono stati stimolati a condividere le principali sfide incontrate per lo sviluppo e la presentazione di un progetto internazionale.

I PM che hanno già applicato un progetto dell’UE hanno sottolineato l’importanza del cambio di conoscenza, della contaminazione e di far parte di una rete europea come opportunità fornite da un progetto internazionale. Secondo il PM esperto, le sfide da superare per un PM internazionale senza esperienza internazionale sono:

- avere una formazione specifica nella gestione dei progetti
- bisogno di un tutoraggio
- necessità di un contatto diretto con le persone che lavorano direttamente con il gruppo target (per progettare e attuare una proposta efficace)
- migliorare la comunicazione tra i soci
- avere un lavoro di squadra stabile
- la capacità di affrontare un tema specifico in un sistema più complesso.

Il punto di vista dei manager che hanno già fatto domanda è stato più o meno lo stesso di PM. Hanno promosso il valore della rete europea e lo scambio di buone pratiche. È emersa un'ulteriore opportunità: la possibilità di migliorare a livello dell'UE la percezione dei diritti delle minoranze. Le sfide fornite dai gestori sono state:

- la necessità di una buona conoscenza della gestione dei progetti, ma incentrata su pochi programmi
- la necessità di migliorare le competenze nel settore delle ICT e le competenze trasversali.

I PM interessati a presentare una candidatura considerano la partecipazione a un progetto internazionale come un'opportunità per:

- aumentare l'offerta di servizi ai propri utenti (in termini di eventi, attività, corsi di formazione, ecc.)
- distinguersi dalle altre associazioni
- promuovere le loro offerte
- effettuare uno scambio europeo di buone pratiche (contenuti, metodi, innovazioni, ecc.)
- intercettare fondi.

Per questo terzo gruppo target analizzato le principali sfide che hanno impedito la loro partecipazione a un progetto dell'UE sono state:

- mancanza di tempo
- mancanza di risorse finanziarie disponibili (piccola associazione)
- mancanza di competenze interne per gestire il processo di presentazione
- scarsa conoscenza dell'inglese
- conoscenza inadeguata dei termini tecnici
- necessità di migliorare le competenze interne per operare a livello europeo
- presenza di criteri di ammissibilità troppo restrittivi in alcuni inviti a presentare proposte.

L'ultimo gruppo di intervistati era composto dai dirigenti interessati a presentare richieste di finanziamento per progetti internazionali. I manager hanno considerato la partecipazione a livello dell'UE una buona opportunità per:

- avere visibilità
- il posizionamento del marchio
- l'internazionalizzazione
- fare networking
- condividere importanti esperienze all'interno di un settore specifico.

Le sfide emerse dai manager senza esperienza sono state:

- mancanza di competenze interne
- assenza di risorse finanziarie disponibili (es. piccola associazione)
- difficoltà a costruire una partnership forte
- scarse competenze linguistiche
- mancanza di competenze amministrative.

L'argomento delle "sfide" è stato analizzato anche nella ricerca online (vedi Fig. 34). Il principale ostacolo scelto dagli intervistati (con un livello elevato di accordo) è stata la mancanza di

conoscenza “circa le esigenze su come progettare richieste di finanziamento di successo per i programmi dell'UE” (con il 55,5% di “abbastanza d'accordo” o “molto d'accordo”). La seconda criticità emersa per il livello di accordo raggiunto è stata la mancanza di “competenze che sarebbero particolarmente necessarie nei progetti di cooperazione internazionale”. La maggior parte degli intervistati ha mostrato di essere d'accordo nel considerare il coinvolgimento nella cooperazione internazionale come un vantaggio per la sua OSC.

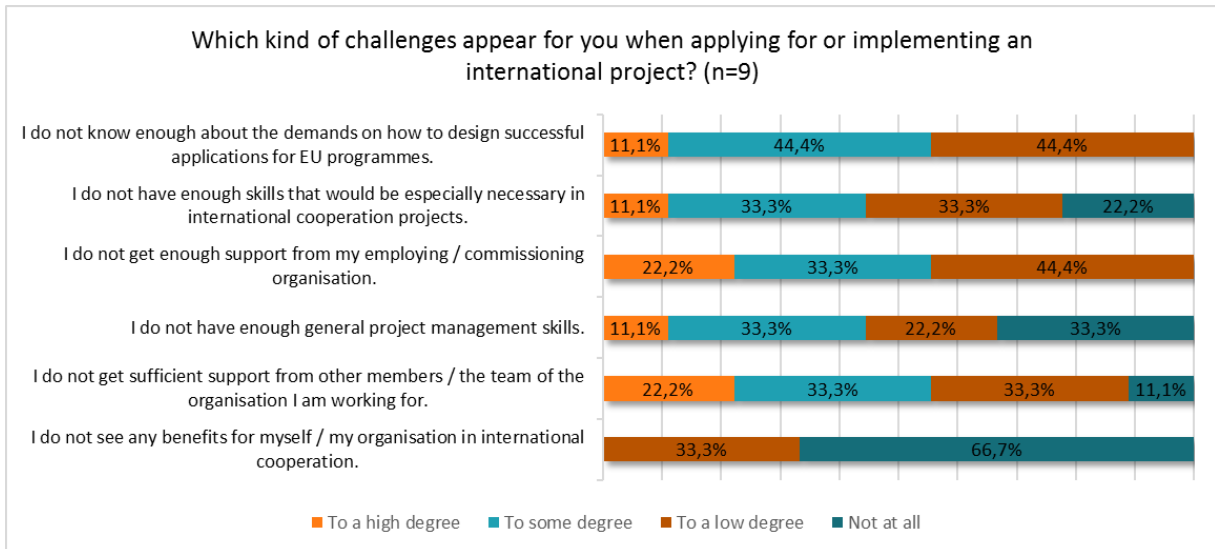


Fig. 34: Sfide nella presentazione e realizzazione di un progetto internazionale; Italia.

Altre “sfide” sono state fornite dagli intervistati e riguardavano:

- il cofinanziamento
- la difficoltà nel far capire al datore di lavoro che deve investire nella costruzione di relazioni, visite di studio, ecc. Difficoltà nel far comprendere al datore di lavoro l'importanza di formulare idee progettuali in collaborazione con i beneficiari e non calate dall'alto.
- difficoltà legate alla mancanza di competenza e alla scarsa supervisione di un coordinatore straniero
- mancanza di tempo e mancanza di risorse
- difficoltà a far parte di un gruppo di lavoro con un leader alla sua prima esperienza di coordinamento di un progetto europeo, con scarsa competenza nel mantenere viva l'attenzione e la comprensione degli obiettivi da raggiungere e poco abituato alle pratiche di cooperazione partecipativa.

Analizzando lo stesso tema dal punto di vista dai dirigenti delle OSC (vedi Fig. 35), è emerso che le principali sfide per le loro organizzazioni “quando cercano di supportare i PM per partecipare a un progetto internazionale” sono:

- mancanza di risorse finanziarie
- mancanza di tempo.

Al contrario, le sfide che ottengono “meno d'accordo” nel fornire supporto al PM sono state le seguenti:

- i PM non vogliono avvalersi del supporto offerto
- la nostra organizzazione non vuole offrire supporto per progetti internazionali.

È emerso che l'ostacolo non è così ascrivibile alla volontà dei dirigenti delle OSC ma soprattutto alla mancanza di risorse materiali e immateriali.

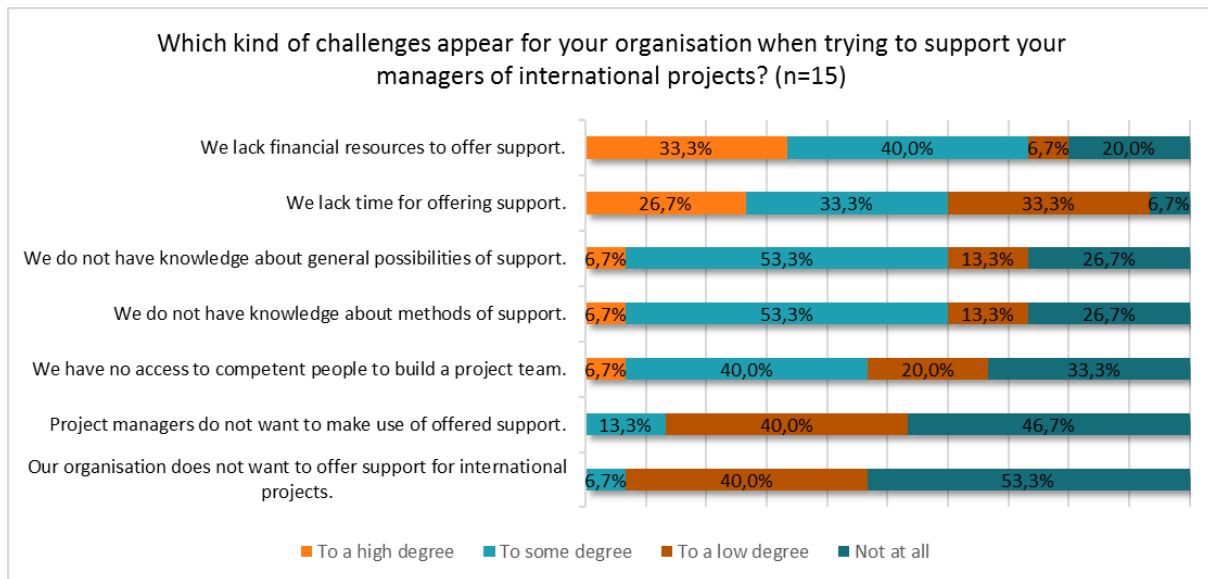


Fig. 29: Criticità riscontrate dall'organizzazione nel supporto ai responsabili dei progetti internazionali; Italia.

Le ulteriori "sfide" fornite dai manager sono state:

- le barriere culturali, linguistiche e di competenza
- la rigidità dei ruoli e la reticenza verso esperienze di leadership condivisa
- la complessità dei programmi europei
- essere solo
- la mancanza di capacità economica per partecipare al bando di gara
- non avere esperienza
- essere una realtà molto piccola e di recente sviluppo
- essere dislocato in un'altra sede
- la mancanza di strumenti/spazi
- i tempi delle candidature ai bandi UE non sono adatti alle esigenze del momento.

Oltre agli ostacoli sopra indicati, i PM hanno proposto alcune soluzioni per superare le sfide emerse, quali:

- la possibilità di partecipare come partner associato
- far comprendere al datore di lavoro/cliente l'importanza di investire nel personale con relazioni durature e offrire l'opportunità di apertura nei confronti verso partner internazionali, formazione, adozione di metodi di lavoro più pratici e orientati ai risultati
- partecipare continuamente alle richieste di fondi, in modo da prevedere i momenti critici
- affiancarmi un supporto durante i periodi di scadenza

2.4 Report ungherese sui successi e le sfide

Di Marianna Labbancz, Hungarian Folk High School Society

I. Descrizione del campione

L'Associazione delle scuole popolari ungheresi (HFA) ha inviato per e-mail a oltre 100 associazioni suoi partner il link per compilare il sondaggio online.

Sono poi risultati 16 gli intervistati che corrispondevano al gruppo target della ricerca. Due di loro lavorano nel campo dell'educazione formale e non formale degli adulti, mentre 14 lavorano solo nell'educazione non formale degli adulti all'interno di organizzazioni della società civile. Tutti e 16 lavorano nel campo dell'educazione degli adulti. Due di loro lavorano anche nell'istruzione scolastica, uno nell'istruzione superiore e sei sono anche impegnati nell'istruzione giovanile.

Al sondaggio hanno preso parte più uomini (50%) che donne (37,5%) e due persone non hanno risposto alla domanda. La maggior parte degli intervistati rappresentava la fascia di età 60-69 anni (37,5%), seguita da 70 anni e più (25%), 50-59 anni (18,8%) e 40-49 anni (6,3%).

V. Buone pratiche nella gestione internazionale dei progetti in Ungheria

a) Settori di lavoro

Per quanto riguarda il settore tematico, la maggior parte degli intervistati lavora nel campo della cultura, dello sport e del tempo libero, o nella comunità locale e negli alloggi, come mostrato in Fig. 36. Un'organizzazione si è contrassegnata come liceo popolare, un'altra Kft. (Ltd.) senza scopo di lucro.

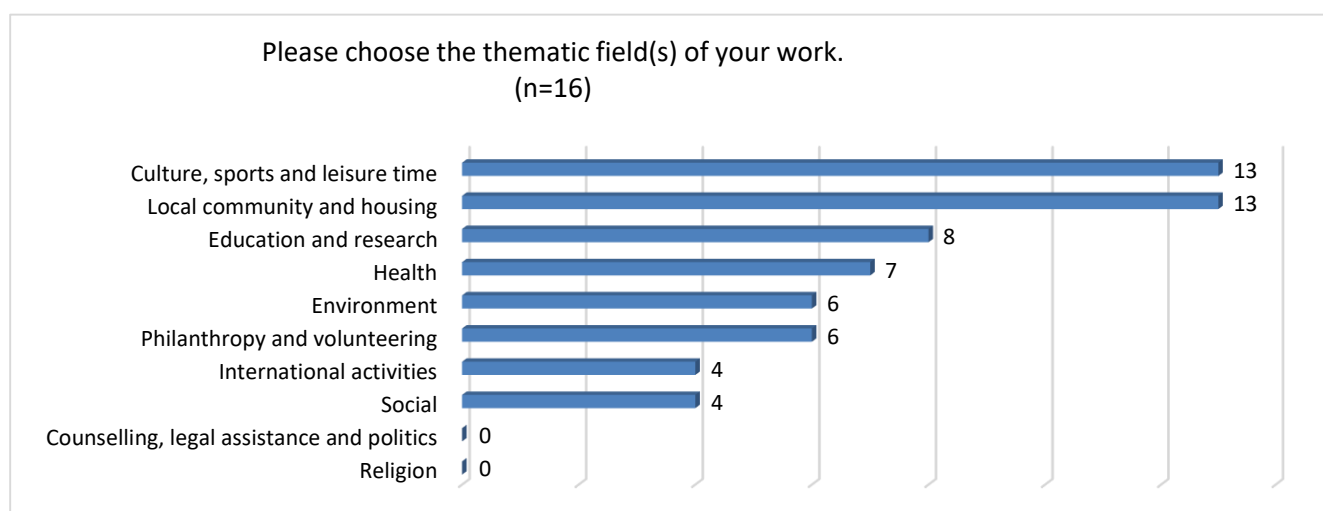


Fig. 30: Ambito di lavoro (possibilità risposta multipla); Ungheria.

Le OSC intervistate hanno mostrato una grande varietà di aree tematiche nel settore dell'educazione degli adulti, anche se attraverso sono state contattate per lo più organizzazioni orientate allo sviluppo delle competenze di base. Nel caso delle organizzazioni che hanno esperienza di cooperazione internazionale, l'area tematica ha le seguenti competenze e tipologie organizzative:

- sviluppo delle competenze di base nelle regioni emarginate (scuole superiori popolari)
- educazione ambientale, educazione agricola (scuole popolari, cooperative sociali, associazione regionale dei coordinatori dei villaggi)
- sviluppo delle competenze nella disabilità, corsi per cittadini disabili e per insegnanti/formatori (fondazioni private e associazioni locali)
- educazione a tradizioni popolari, balli, arti e mestieri
- ICT (fondazioni private e associazioni locali, fondazioni locali gestite dal governo locale)
- sviluppo delle competenze nelle lingue straniere e nella formazione delle lingue straniere (associazioni gestite da scuole di lingua)
- sviluppo delle competenze per formatori per adulti (scuola superiore popolare)
- - consapevolezza (associazioni locali, associazioni private)

Nel caso delle OSC che sono interessate ma che non sono mai state coinvolte a nessun livello nella cooperazione internazionale, si tratta principalmente di organizzazioni che operano per conto delle amministrazioni locali. Nel loro caso il campo d'azione è limitato al servizio pubblico che supportano, ad esempio:

- attività relative alle biblioteche (associazioni locali)
- attività di supporto alla (re)integrazione sociale, ad es. lavorare con i prigionieri (liceo popolare)

Nel campo dell'educazione professionale, la maggior parte degli intervistati ha dichiarato di avere un'istruzione nel campo della pedagogia/istruzione (43,8%), seguita dalle scienze sociali (psicologia, sociologia, ecc. – con il 31,3%), arte/cultura (25%), economia (12,5%). Non ci sono stati intervistati che hanno risposto di avere un'istruzione nei settori dei media/della comunicazione (Fig. 37).

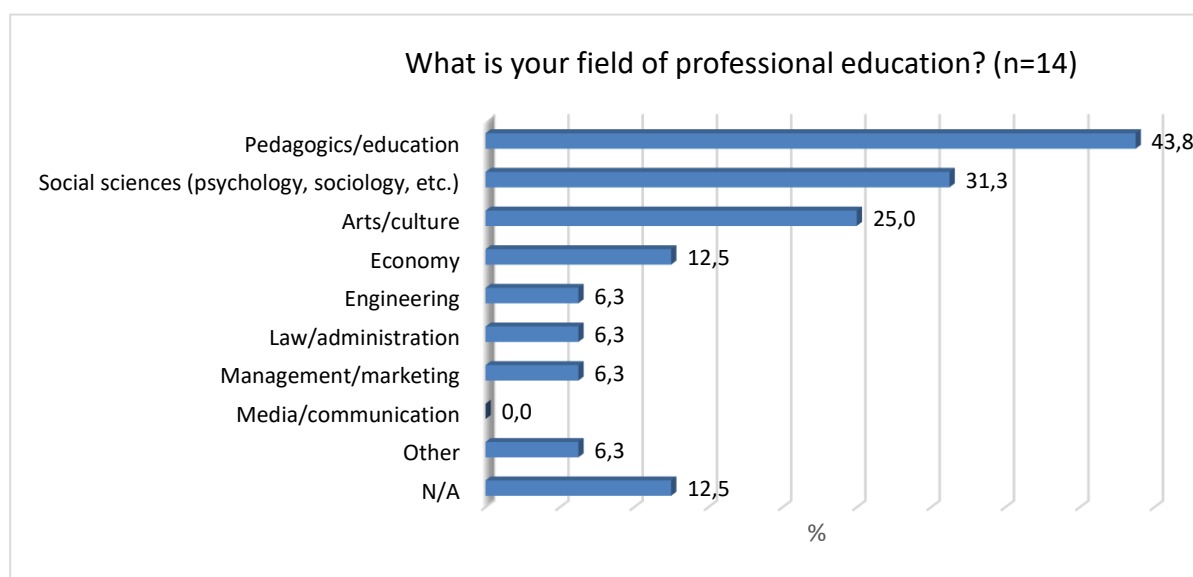


Fig. 31: Formazione professionale degli intervistati (possibilità risposta multipla); Ungheria.

b) Occupazione, ruoli e responsabilità

Alla domanda sulla loro funzione all'interno del loro settore di attività (Fig. 38), 8 (50%) dei partecipanti al sondaggio online hanno dichiarato di lavorare come project manager, 7 (43,8%) in qualità di responsabile/manager dell'organizzazione e 1 (6,3%) come persona responsabile della cooperazione internazionale presso l'organizzazione.

Quattro persone hanno scelto la risposta "altro" e indicato il ruolo di segretario dell'associazione, direttore finanziario o volontario. Le risposte indicano che alcuni degli intervistati ricoprono due o più dei ruoli sopra menzionati all'interno delle loro organizzazioni.

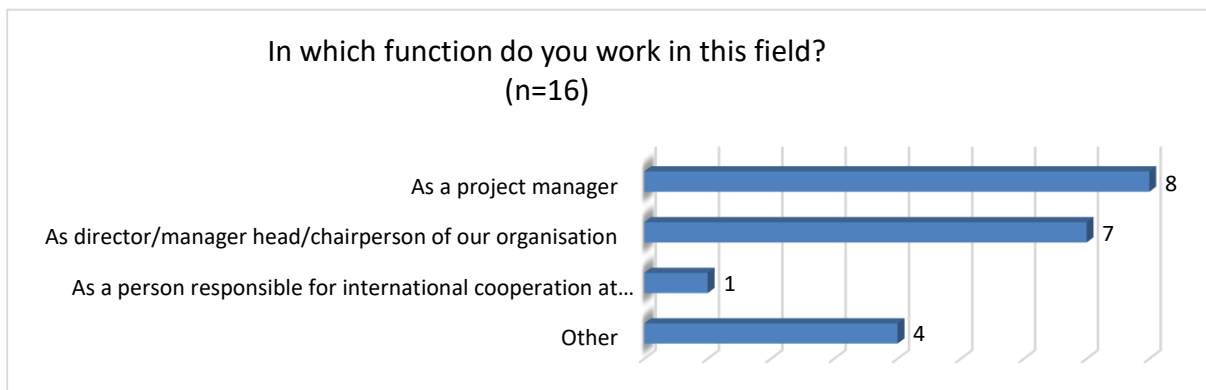


Fig. 32: Ruolo nel luogo di lavoro (possibilità risposta multipla); Ungheria.

I direttori, i project manager e i dirigenti dell'OSC intervistati sono stati impiegati principalmente dalle loro associazioni, anche se in alcuni casi non a tempo pieno. A livello decisionale, tra i membri del consiglio di amministrazione troviamo una varietà basata sul livello di professionalità, dimensioni del campo d'azione e area target dell'OSC. Mentre nel caso delle OSC locali questi ruoli sono spesso coperti su base volontari - o al massimo attraverso contratti partime - nelle associazioni più grandi e professionalizzate troviamo anche dai 3 a 5 dipendenti fissi. Per quanto riguarda la cooperazione internazionale, è consuetudine che con il supporto del progetto le organizzazioni sono in grado di assumere uno o anche due liberi professionisti o di sostenere lo stipendio di un dipendente già assegnato al progetto.

Dopo le interviste, è stato chiaro che la cooperazione internazionale sta svolgendo un ruolo molto importante nella vita delle OSC non solo a livello di attività o in termini di entrate finanziarie, ma anche come sostegno alla coesione all'interno delle OSC. Le attività con partner stranieri sono ottime per costruire delle connessioni esterne, ma possono anche rafforzare la connessione tra decisori, impiegati, volontari e cittadini sotto l'egida delle OSC.

La maggior parte delle interviste ha evidenziato che far parte per la prima volta di un team di progetto internazionale è una grande scoperta anche in termini organizzativi e che ha fatto in qualche modo sentire parte attiva del progetto tutti i membri dell'organizzazione.

“È stato un processo di apprendimento serio, che ci è piaciuto molto. All'inizio ci siamo sentiti completamente persi perché non conoscevamo il processo di presentazione e implementazione del progetto. Ma eravamo entusiasti e impegnati; siamo andati a tutti gli eventi informativi e abbiamo imparato lentamente il funzionamento. Posso dire che, in una certa misura, tutti i nostri colleghi sono stati coinvolti nel progetto, che è anche una ragione del nostro successo”

Il background educativo delle persone intervistate era principalmente correlato ai loro campi tematici. È molto frequente che abbiano conseguito lauree in pedagogia, andragogia, sociologia e lavoro sociale oltre al loro interesse tematico, ma solo il 5% dei responsabili di progetto intervistati hanno frequentato un'università, un college o altri corsi di studio pertinenti in gestione commerciale o organizzativa. Uno dei decisori intervistati – un membro dell'organo direttivo di una scuola superiore popolare – ha fatto riferimento a questo:

“Quando siamo andati al nostro primo incontro con i partner, non sapevamo come saremmo stati in grado di condividere le nostre competenze e in che modo i partner del progetto potessero e fossero in grado di beneficiare della nostra partecipazione. Non avevamo idea di come funzionasse questo scambio di conoscenze e il lavorare insieme. Ma abbiamo avuto il coraggio di chiedere, osando dire: non sappiamo e vi saremo grati se poteste guidarci un po' all'inizio. Quindi, qualunque grado avessimo, qui, era importante solo essere aperti e parlare la stessa lingua.”

II. Indicatori di successo

a) Esperienza e approccio

Tra i partecipanti al sondaggio online, 12 (75%) hanno esperienza nella richiesta di finanziamenti per la cooperazione internazionale. Per 10 (62,5%), le domande hanno avuto successo. La maggior parte di coloro che ha esperienza (di successo) nella realizzazione di progetti internazionali quattro (25%) hanno realizzato da 2 a 4 progetti, tre (18,8%) 5 o più progetti e tre (18,8%) hanno realizzato un solo progetto.

Tra i 10 le cui domande hanno avuto successo, 5 hanno svolto il ruolo di coordinatore/partner principale. D'altra parte, ogni intervistato esperto ha talvolta svolto il ruolo di partner.

Al quesito se abbiano già presentato domanda per un progetto internazionale senza successo, 12 hanno risposto “sì”. Tra questi, nove (75%) hanno già provato senza successo 2-4 volte, due (16,7%) 5 volte e più e uno (6,3%) applicato senza successo una sola volta (Fig. 39).

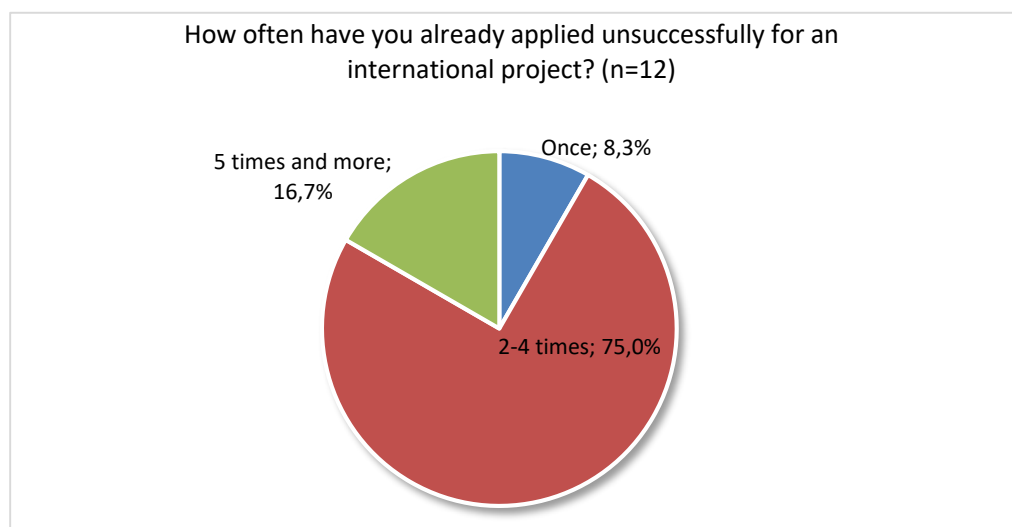


Fig. 33: Numero di progetti internazionali non approvati; Ungheria.

Ai 12 intervistati che hanno presentato domande senza esito positivo è stato chiesto quale fosse il motivo. Un “punteggio di valutazione non abbastanza elevato” è stato il motivo per nove persone (56,3%), la “candidatura con valutazione positiva è stata inserita nell’elenco dei sostituti” e un “budget troppo basso per ottenere il finanziamento” sono stati menzionati entrambi da cinque intervistati (31,3%).

Al momento c’era una sola OSC che si è candida con costanza a diversi tipi di programmi internazionali e per cui tale attività fa parte del suo normale piano annuale. Le associazioni che si candidano di solito assumono il ruolo di partner. Le opportunità di finanziamento maggiormente conosciute e utilizzate sono risultate essere:

- Erasmus +, prima LLP
- Fondo Visegrad
- Fondazione Culturale Europea

Diversi programmi nazionali a sostegno della cooperazione culturale a seguito della diaspora ungherese, principalmente con Romania, Ucraina, Serbia e Slovacchia.

Le tematiche delle candidature di successo sono correlate ai settori d’azione delle organizzazioni intervistate, di solito con elementi di sviluppo del curriculum, formazione dei formatori, raccolta e diffusione di dati o informazioni e corsi pilota.

b) Motivazioni per la realizzazione di un progetto internazionale

Alla domanda su quali siano i motivi principali che incoraggiano una OSC a prendere parte a un progetto internazionale, la maggior parte degli intervistati ha risposto il voler apprendere nuovi approcci da altri paesi (71%), oltre al desiderio di scambio con persone di altri paesi nel loro settore lavorativo (57%) e l’importanza di connettersi con persone di altre nazionalità (43%), (vedi Fig. 40).

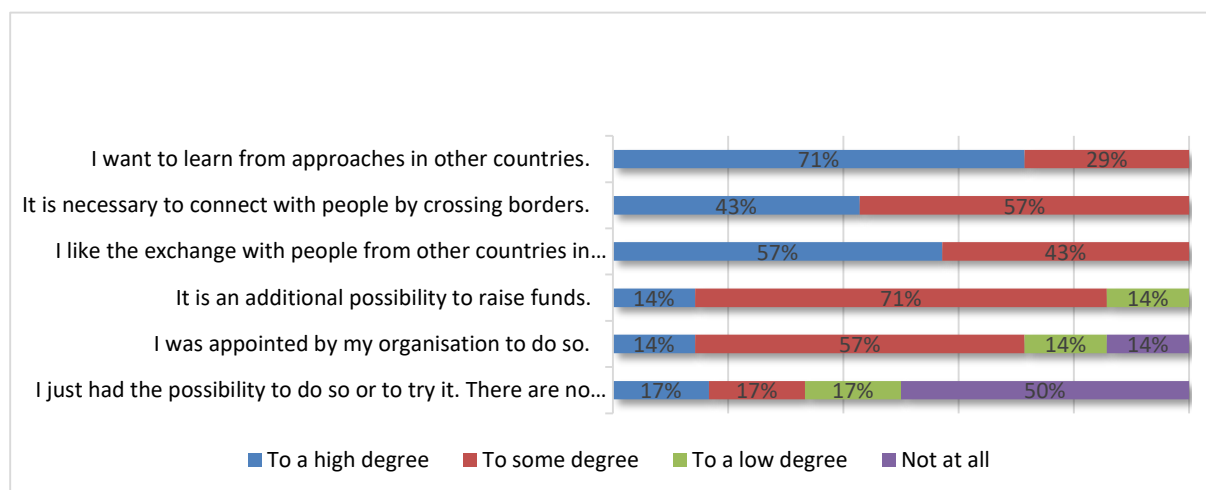


Fig. 40: Motivazioni nella realizzazione di progetti internazionali; Ungheria.

Quando abbiamo osservato le iniziative progettuali nelle OSC esaminate, abbiamo cercato di mappare il tipo di motivazioni e ambizioni che stanno accrescendo le richieste di finanziamento a livello organizzativo e personale.

Pratica e apprendimento: l'apprendimento continuo è importante per tutti. I gruppi target, i formatori e i manager devono presentare continuamente nuove idee e soluzioni e i partenariati internazionali sono modi sostenibili di apprendimento a tutti i livelli.

Stabilità e finanze: il progetto Erasmus+ è una grande opportunità per strutturare le nostre attività e fornire delle entrate parziali per alcuni anni. Sebbene implichi una grande quantità di lavoro e ricerca, ci consente anche di sostenere parzialmente le nostre attività.

Creazione di reti e costruzione di comunità: il supporto professionale e personale che abbiamo ricevuto durante il nostro ultimo progetto di cooperazione è stato incommensurabile durante gli ultimi anni difficili che abbiamo trascorso qui in Ungheria come organizzazione della società civile.

c) Ragioni per il successo

Nell'individuare quali siano gli elementi chiave del successo c'è stato un elemento che emergeva sempre, anche se in termini differenti, che si può riassumere con **innovazione e flessibilità**.

"Ciò che intendo per innovazione non è particolarmente inteso a definire qualcosa che nessuno ha fatto prima di te. È più un modo di cambiare il punto di vista e guardare allo stesso problema irrisolto da un'angolazione diversa e con la soluzione del 21° secolo nelle tue mani".

Un altro elemento messo in evidenza per la buona riuscita di un progetto è la cooperazione tra l'OSC e il loro gruppo target:

"Ho già realizzato diversi progetti, con diversi studenti, ma siamo sempre stati in grado di formare un team con cui collaborare, ed è stato un piacere lavorare con loro. Penso che gli studenti dovrebbero essere trattati come partner anche nel caso di tirocini stranieri."

Quando si è chiesto ai responsabili quali fossero i requisiti minimi per essere sicuri di entrare in un progetto internazionale, hanno individuato i seguenti fattori:

- Conoscenza della lingua
- Gestione del tempo e delle risorse umane (abbiamo membri del personale in grado di lavorare sul progetto che possiamo pagare o abbiamo volontari dedicati, che non possono beneficiare finanziariamente della partecipazione al progetto?)
- Risorse gratuite (finanze, tempo, volontari, aiuto di esperti) a causa della natura imprevedibile della cooperazione
- La giusta personalità del coordinatore di progetto e dei membri del team di progetto che non parlano solo lingue straniere ma parlano anche la "lingua dell'interculturalità"

"Non è sufficiente essere un grande esperto in un gruppo di lavoro internazionale, devi anche essere in grado di far parte rapidamente della squadra e iniziare un lavoro ritmico con il suo flusso e non contro di essa, anche se faresti diversamente a casa a livello nazionale".

Per quanto riguarda l'offerta formativa utilizzata almeno una volta, tutti gli intervistati del sondaggio online hanno risposto formazione/seminario (100%) e conferenza/simposio (100%). Meno utilizzati sono stati il job shadowing (50%) e il webinar (16,7%) (vedi Fig. 41).

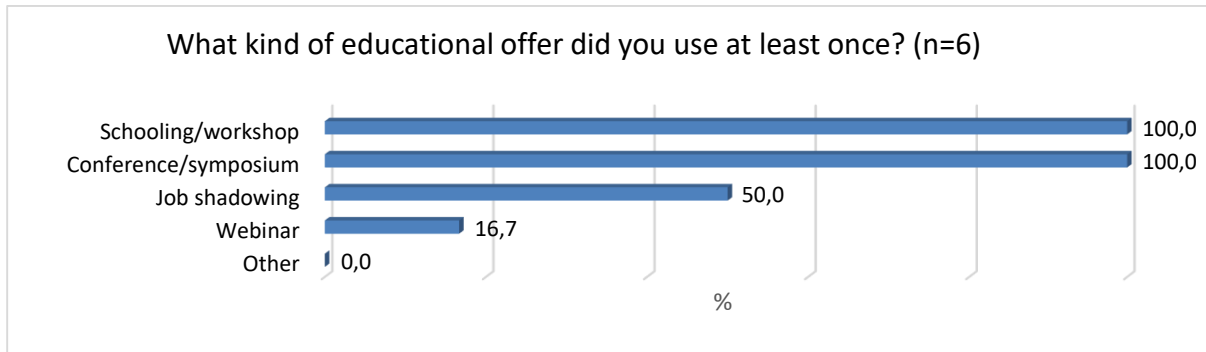


Fig. 34: Offerte formative utilizzate (possibilità risposta multipla) ?; Ungheria.

III. Sfide nella gestione internazionale dei progetti

a) Progetti respinti

Una delle OSC che ha partecipato al sondaggio online ha dichiarato di aver presentato per diversi anni consecutivi un'idea progettuale ERASMUS+ come organizzazione coordinatrice. Utilizzando questa loro esperienza ed altre in cui erano partner di applicazioni poi non finanziate, potremmo citare i seguenti motivi alla base del rifiuto:

- troppe candidature simili nella stessa azione presentata (apprendimento con disabilità)
- un numero di partner non abbastanza ampio (geograficamente o per tipologia)
- valutazione non sufficientemente dettagliata dopo il rifiuto per poter sviluppare un nuovo progetto nel bando seguente
- la situazione politica, il coinvolgimento politico delle OSC a livello locale o nazionale
- la mancanza di esperienza nella scrittura e nel processo di richiesta di finanziamento

b) Difficoltà durante la realizzazione

Quelle OSC che hanno partecipato come partner alla cooperazione internazionale hanno tutti menzionato in qualche modo l'importanza della capacità di riorganizzare i piani durante l'attuazione.

“Un aspetto di fondamentale importanza è un'implementazione flessibile del progetto. Puoi sempre cambiare un po' i tuoi piani o riorganizzare le attività se serve per il bene del progetto. Un'altra cosa molto importante è che l'ente ospitante dovrebbe essere selezionata con cura per trovare il partner giusto. Per quanto buona sia un'organizzazione o un progetto, per quanto i siano abili e laboriosi i partecipanti, nessuno si sentirà a proprio agio nel progetto se gli interessi e gli obiettivi non si incontrano e se coloro che sono coinvolti si aspettano cose diverse dal progetto. La chiave del successo del nostro progetto è stata la perfetta corrispondenza tra le due organizzazioni”.

On the question, which kind of challenges appear for their organisation when trying to support their managers, as the most frequent challenge the directors participating in the online survey mentioned the lack of financial resources to offer support (80%) and lack of time for offering support. A smaller challenge is that the organisation does not want offer support (40% “not at all”) (see Fig. 42)

Sulla domanda, che tipo di sfide si presentano per la loro organizzazione quando cercano di supportare i loro manager, la criticità più frequente menzionata dagli amministratori che hanno partecipato al sondaggio online è la mancanza di risorse finanziarie per offrire supporto (80%) e la mancanza di tempo per offrire supporto. Una criticità minore è che l'organizzazione non vuole offrire supporto (il 40% "per niente") (vedi Fig. 42).



Fig. 35: Criticità riscontrate dall'organizzazione nel supporto dei responsabili dei progetti internazionali; Ungheria.

2.5 Rapporto danese sui successi e le sfide

Di Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

I. L'approccio al sondaggio e i gruppi di intervistati

a) Un'indagine congiunta

L'indagine danese sui successi e le sfide dei project manager e le organizzazioni che si occupano cooperazione internazionale nel campo dell'educazione degli adulti nel contesto della società civile si è svolta nel periodo da gennaio ad aprile 2019.

Il sondaggio consisteva in un questionario online e in una serie di interviste. Hanno partecipato al questionario complessivamente 35 organizzazioni danesi, di cui 26 sono state considerate come valide in quanto fornite da associazioni della società civile con attività chiave nel campo dell'educazione degli adulti; e 6 OSC impegnate in progetti di cooperazione internazionale hanno preso parte alla serie di interviste.

b) Canali di diffusione

I principali canali utilizzati per diffondere l'invito al questionario online sono stati:

1. Gli inviti con link al sondaggio online inviati via e-mail alla rete e agli elenchi di contatti di Interfolk, tra cui:
 - Associazioni della società civile che fanno parte della Rete delle ONG danesi del Mar Baltico (circa 40)
 - Reti e associazioni educative liberali per adulti (circa 35)
 - Altre associazioni nel campo dell'apprendimento permanente, della cultura e del patrimonio (circa 40)
 - Ex beneficiari danesi di borse Nordplus per adulti nel campo dell'apprendimento permanente (circa 85)
2. Accordo con la rappresentanza culturale nazionale DFKS, che comprende nove associazioni nazionali nel campo della cultura e del patrimonio del volontariato che hanno diffuso l'invito alle proprie reti (circa 50)
3. Accordo con l'Agenzia Nazionale danese Erasmus+ per diffondere l'invito a tutti gli ex candidati al programma Erasmus+ KA1 e KA2 (circa 500)

Il gruppo di intervistati è stato individuato principalmente con gli inviti personali raccolti all'interno della rete di lavoro di Interfolk e in secondo luogo tramite il contatto con gli intervistati nel sondaggio online che hanno espresso interesse a essere contattati.

c) Intervistati che hanno partecipato al sondaggio online

Il numero valido di intervistati al sondaggio online danese era 26; 23 di loro hanno risposto alle domande demografiche che mostrano che circa due terzi degli intervistati (65%) sono uomini e quasi un terzo (30%) sono donne, mentre una persona ha scelto l'opzione "altro".

Sono rappresentate diverse fasce di età, di cui le più grandi sono le persone di età superiore ai 60 anni (43%) e le più piccole sono le persone tra i 20 e 39 anni (13%), mentre le persone dai 40 ai 49 anni e dai 50 ai 59 anni rappresentano ciascuna il 22%. La media elevata relativa all'età degli intervistati non è sorprendente, ma una tendenza generale per l'area culturale del settore della società civile danese, dove molti anziani attivi sono pensionati che hanno del tempo libero per essere attivi.

Per quanto riguarda il background educativo, come si può vedere nella Fig. 43 di seguito, la maggior parte degli intervistati ha un'istruzione nel campo delle scienze sociali (35%), e molti in pedagogia/istruzione e in Arte/cultura (entrambi al 22%). Quasi nessuno ce l'ha nei media/comunicazione, economia e diritto/amministrazione (tutti al 4%) e nessuno nella gestione/marketing e ingegneria.

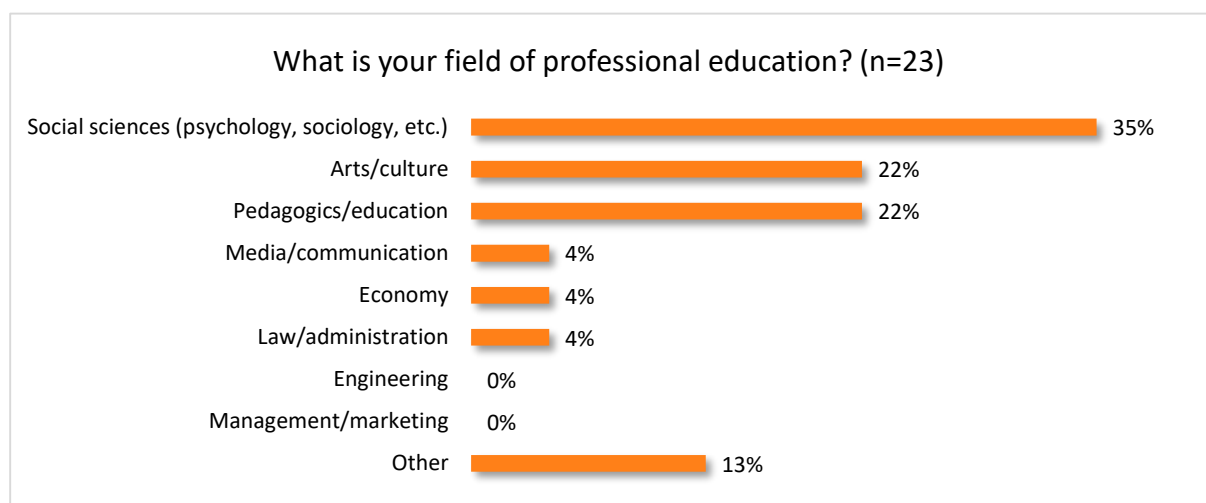


Fig. 36: Formazione professionale degli intervistati (possibilità risposta multipla); Danimarca.

In relazione alle risposte ottenute circa il background educativo degli intervistati potrebbero non essere rappresentative del settore danese dell'educazione degli adulti nel contesto della società civile, dal momento che il personale e i membri dei consigli di amministrazione presentano un'esperienza educativa di alto livello nel campo delle scienze sociali, arte e cultura, mentre un background in pedagogia e istruzione sembra essere più rappresentativo quando ci concentriamo su associazioni attive nel campo dell'educazione degli adulti. L'elevato tasso di risposta in relazione a persone che presentano una formazione nel campo dell'educazione artistica e culturale può essere correlato alla rete attivata dal partner danese di progetto, la quale comprende un numero elevato di associazioni attive nel campo delle arti partecipative e della cultura del volontariato.

d) Caratteristiche degli intervistati

In tutto, abbiamo intervistato 12 rappresentanti la dirigenza delle associazioni in cui è emerso che la metà di loro ha già tentato di attivare progetti internazionali, mentre l'altra metà si è dimostrata interessata a provare tale esperienza.

Abbiamo incluso solo la metà degli intervistati in questo Report I sulle sfide per il lavoro di progettazione internazionale, vale a dire i project manager (gruppo A in basso nella figura 1) e gli organi di gestione (gruppo B in basso nella figura 1) che hanno già avuto esperienza in progetti di cooperazione internazionale. Nel Report II sui profili di competenza per i project manager internazionali sono stati inseriti tutti i 12 intervistati.

I sei intervistati del presente Report I sono 3 uomini e 3 donne, per lo più nella fascia d'età dai 50 ai 69 anni.

Gruppo A	Gruppo B	Gruppo C	Gruppo D
Responsabile di una fondazione nazionale - patrimonio e dell'apprendimento permanente	Direttore di una fondazione nazionale - patrimonio e dell'apprendimento permanente	Responsabile di progetto alla FHS - apprendimento non formale	Direttore della FHS - apprendimento non formale
Segretario generale di un'associazione culturale nazionale - apprendimento informale basato sull'arte e sulla cultura	Direttore di un'associazione culturale nazionale - apprendimento informale basato sull'arte e sulla cultura	Consigliere di una ONG nazionale - sociale e filantropico	Dirigente di una ONG nazionale - sociale e filantropico
Rappresentante legale di un'associazione di educazione adulti - educazione non formale degli adulti e dell'apprendimento permanente	Dirigenza di un'associazione di educazione adulti - educazione non formale degli adulti e dell'apprendimento permanente	Responsabile di un'associazione sanitaria nazionale - adulti con disabilità incluso il campo sociale e culturale	Presidente di un'associazione ambientale locale - protezione della natura con attività correlate di educazione degli adulti e dei giovani

II. Buone pratiche nella gestione internazionale dei progetti in Danimarca

a) Settori di lavoro

Per l'analisi del sondaggio online, su un totale di 35 intervistati abbiamo selezionato solo i 26 che hanno lavorato nel campo dell'educazione degli adulti. Qui la maggior parte ha lavorato nel settore dell'apprendimento non formale/informale (85%) e alcuni hanno lavorato in quello dell'apprendimento non formale/informale e formale per adulti (15%).

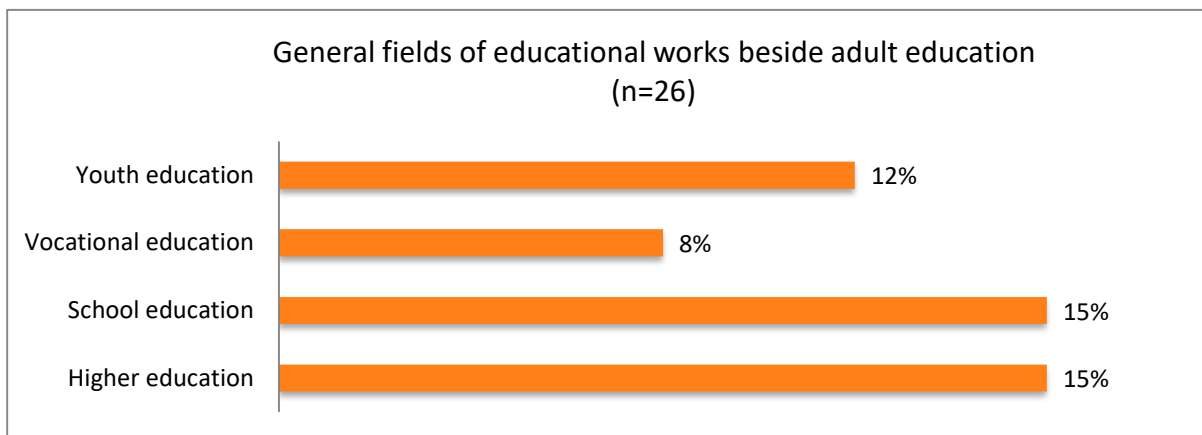


Fig. 37: Settore specifico nell'ambito dell'istruzione (possibilità risposta multipla); Danimarca.

Inoltre, abbiamo chiesto se lavorassero anche in altri campi dell'educazione oltre all'educazione degli adulti. Come si può vedere nella Figura 44, gli intervistati dichiarano di aver lavorato anche nei settori dell'istruzione giovanile (12%), dell'istruzione e formazione professionale (8%), dell'istruzione scolastica (15%) e dell'istruzione superiore (15%).

Abbiamo anche chiesto informazioni sui settori di lavoro tematici degli intervistati, in cui erano possibili più risposte. Qui una netta maggioranza afferma di aver lavorato nel campo della cultura, dello sport e del tempo libero (62%), mentre circa un quarto ha lavorato anche nell'istruzione e nella ricerca (27%), nelle attività internazionali (23%) e nell'area sociale (23%). Alcuni hanno anche lavorato nella filantropia e volontariato (19%), ambiente (19%) e pochi nei settori della salute (8%), assistenza legale e politica (8%) e comunità e alloggi locali (4%) e nessuno nel campo della religione.

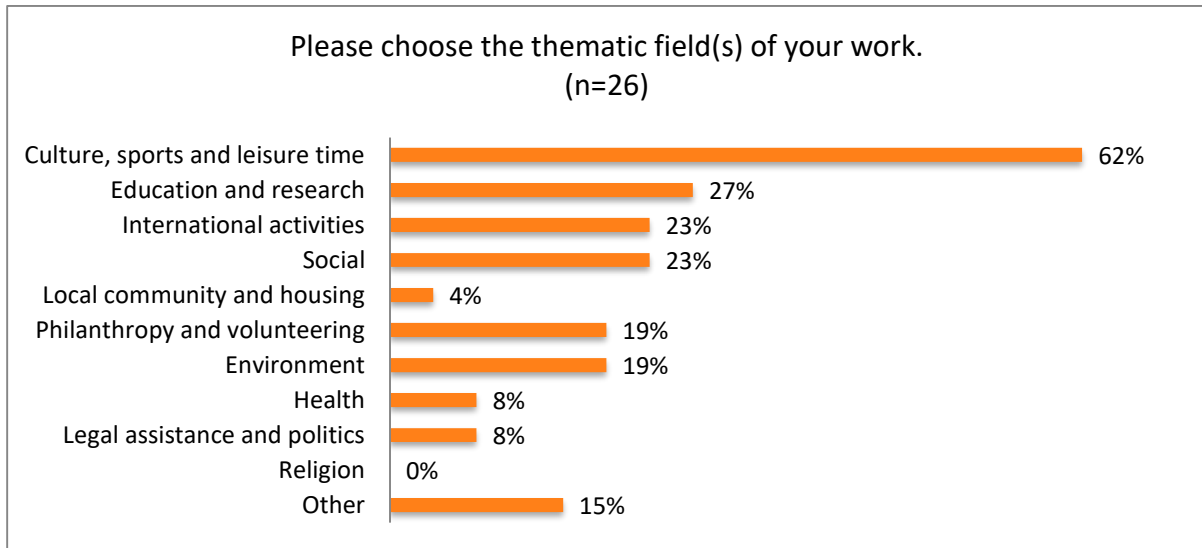


Fig. 385: Ambito di lavoro (possibilità risposta multipla); Danimarca.

b) Funzione aziendale del project manager

Inoltre, agli intervistati è stato chiesto quale funzione ricoprono. Tutti gli intervistati hanno dichiarato di lavorare per un'organizzazione della società civile (OSC) e non per un raggruppamento di OSC e un'istituzione pubblica. È stato anche chiesto loro quale funzione lavorativa avevano nell'OSC, dove erano possibili risposte a scelta multipla.

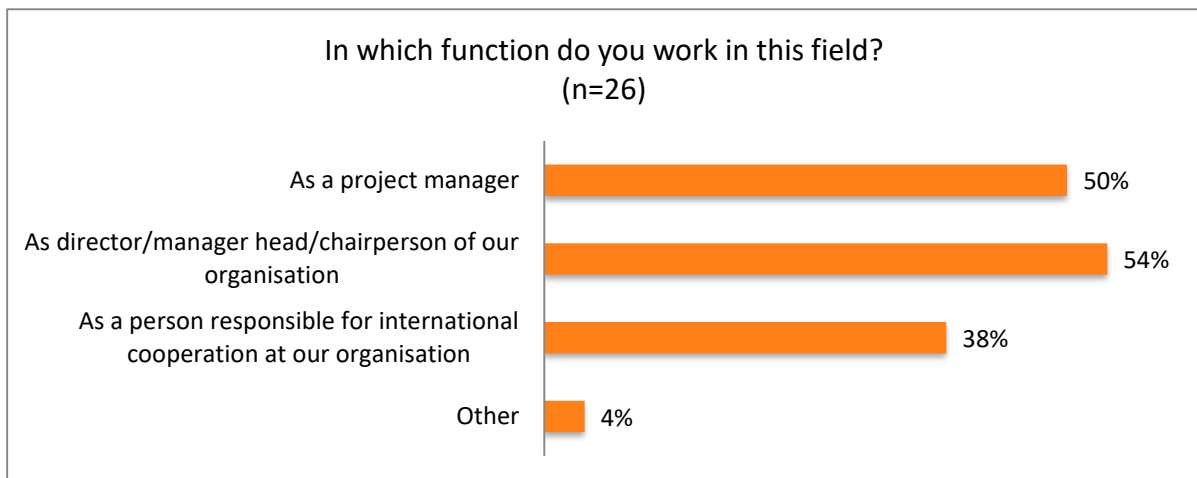


Fig. 39: Ruolo di lavoro (possibilità risposta multipla); Danimarca.

Il 54% ha avuto la funzione di direttore/manager/capo/presidente dell'organizzazione, il 50% quella di project manager, il 38% come persona responsabile della cooperazione internazionale nell'organizzazione e infine il 4% ha selezionato altro. Ciò indica che gli intervistati hanno ricoperto varie funzioni nelle organizzazioni per cui hanno lavorato, spesso essendo sia membri degli organi di gestione che project manager internazionali.

Questa tendenza ad avere ruoli combinati è stata confermata durante le interviste. È sembrato che gli intervistati ricoprissero spesso diversi ruoli nelle loro organizzazioni, dove potevano essere impiegati sia come project manager o avere altri compiti specifici e allo stesso tempo essere membri del consiglio direttivo dell'associazione.

La direttrice della fondazione nazionale rappresentava allo stesso tempo sia la figura del project manager che il CdA. Allo stesso modo, il membro del consiglio di un'associazione per l'educazione degli adulti in alcuni periodi è stato assunto con un contratto a tempo determinato part-time in uno dei progetti internazionali. Risultano principalmente i membri degli organi direttivi ad essere impegnati nelle associazioni da periodi maggiori, fino a 10 anni e per di più su base volontaria, mentre il personale gestionale tende a cambiare lavoro più spesso, atteggiamento tipico di altre associazioni della società civile.

Il background educativo degli intervistati era principalmente inerente a un'istruzione superiore nel campo della pedagogia/istruzione come insegnanti o nelle discipline umanistiche o nelle scienze sociali; la maggior parte di loro ha svolto un'ulteriore formazione attraverso corsi brevi, in particolare nell'area della gestione e della comunicazione.

c) Esperienze nella progettazione internazionale

In generale, i partecipanti al sondaggio online avevano una vasta esperienza nella richiesta di cofinanziamento e nella realizzazione di progetti internazionali.

La maggior parte degli intervistati ha già chiesto finanziamenti per lavorare a livello internazionale nel campo dell'educazione degli adulti (69%), mentre una minoranza non ha provato (31%); e tra coloro che hanno fatto richiesta di finanziamento la maggioranza ha avuto successo con l'approvazione della loro domanda (72%).

Al gruppo di intervistati che ha avuto successo nelle richieste di finanziamento è stato chiesto quante volte avessero realizzato un progetto internazionale e, come si può vedere nella Figura 47, la maggioranza, il 54%, ha provato a realizzare un progetto internazionale 5 o più volte, il 38% tra le 2-4 volte e l'8% ha tentato solo 1 volta.

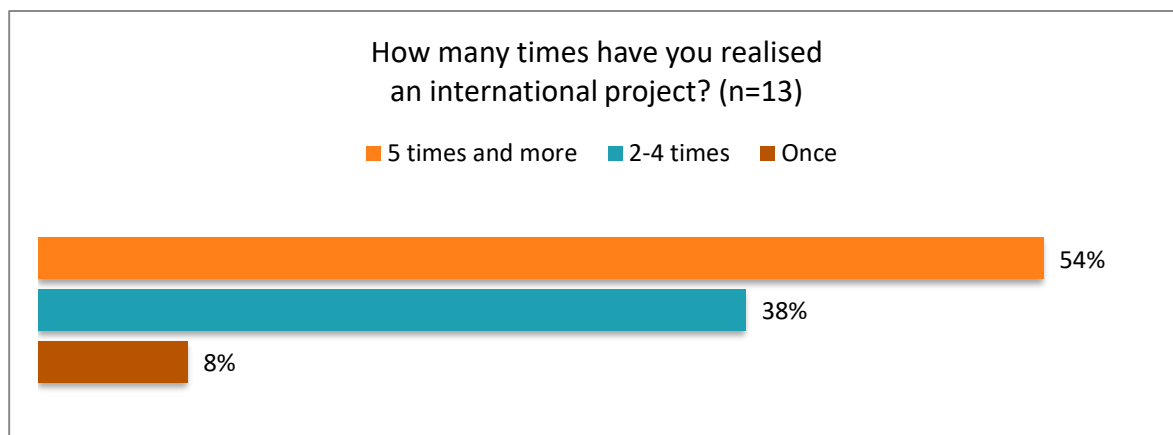


Fig. 407: Numero di progetti internazionali realizzati; Danimarca.

I grafici indicano che il gruppo che ha già avuto esperienza in un progetto internazionale tende a ripetere l'esperienza. Sembra essere difficile iniziare a lavorare a livello internazionale, ma una volta che si inizia a farlo si desidera provarci più volte.

Questa tendenza ad essere coinvolti molte volte, una volta aver partecipato ad un progetto UE, è stata confermata durante le interviste. Un intervistato ha affermato di aver presentato negli ultimi 10 anni circa 15 richieste di finanziamento su bandi UE e ne sono state approvate 7, inoltre è stato partner di altri 2 progetti, quindi ha avuto un buon tasso di successo. Sono stati principalmente i programmi di apprendimento permanente della Commissione europea quelli approvati, prima il programma Grundtvig e negli ultimi anni il programma Erasmus+; ma ha affermato anche di aver provato due volte il programma Europa creativa, con un progetto approvato e uno respinto. Ha aggiunto che lui come altri candidati tendono a presentare richieste di finanziamento su programmi dove ha già avuto successo e ciò potrebbe implicare una sorta di approccio troppo miope alle molte possibili opzioni di finanziamento.

Un altro intervistato del settore culturale ha affermato di aver dato la priorità ai programmi di finanziamento nordici anche se le sovvenzioni erano inferiori, poiché le domande non erano così difficili da completare, i tassi di successo erano in generale più alti e la gestione e la comunicazione dei progetti erano molto più facili da gestire.

d) Cause di insuccesso

Il sondaggio online chiedeva le possibili motivazioni sul perché una richiesta di finanziamento non venisse approvata e con che frequenza ciò si verificasse.

Alla domanda su quante volte le loro domande di cofinanziamento di progetti internazionali non hanno avuto successo, la maggior parte degli intervistati ha scelto l'opzione "2-4 volte" (44%), mentre meno hanno scelto "5 volte o più" (28%) o "una volta" (anche il 28%).

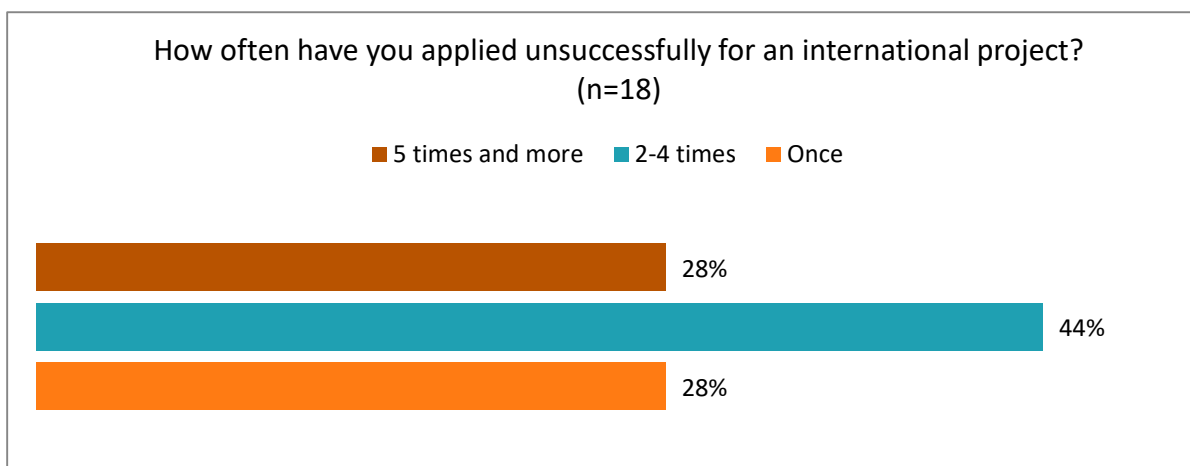


Fig. 41: Numero di progetti internazionali non approvati; Danimarca.

Alla domanda sui quali siano i motivi dell'insuccesso delle domande di finanziamento, la maggior parte degli intervistati ha ragionevolmente dichiarato che "il punteggio di valutazione non era abbastanza alto" (67%), mentre alcuni hanno menzionato "l'applicazione è stata messa in una lista d'attesa" (11%), e "altri motivi" (22%), che un intervistato ha spiegato in relazione a una richiesta

di finanziamento su programmi nordici: *“Non lo so, non segue alcuna spiegazione al rifiuto”*; e questo è diverso dalle domande UE, in cui il richiedente può vedere la carta del punteggio e le ragioni del punteggio. Nessuno ha indicato che *“l’organizzazione che ha presentato la domanda ha rinunciato alla realizzazione del progetto”*.

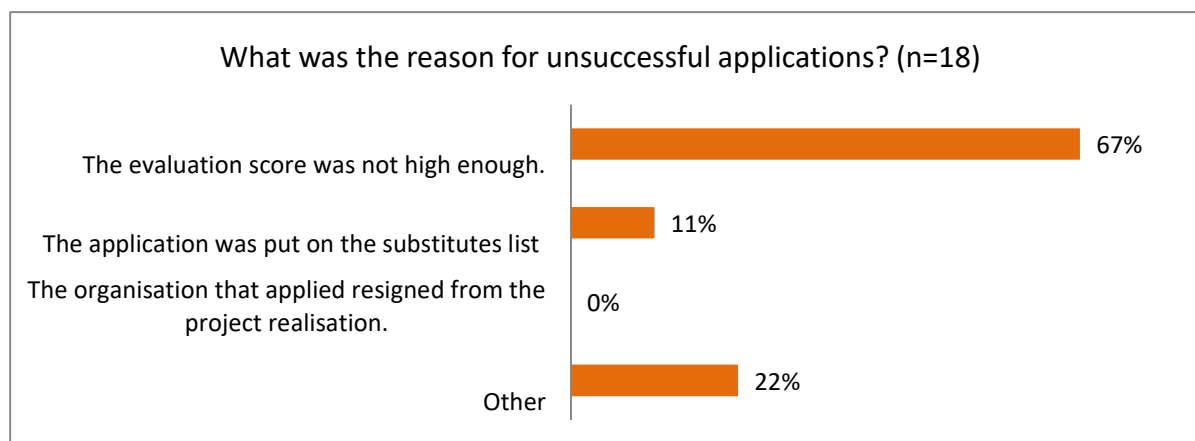


Fig. 429: Motivazioni della non approvazione?; Danimarca.

La criticità più grande e comune per i candidati è la forte concorrenza nella maggior parte dei programmi e paesi dell’UE con tassi di successo normalmente al di sotto del 20%. Questa motivazione relativa all’elevato numero di domande senza successo è stato confermato durante le interviste.

Un manager di un’associazione per l’educazione degli adulti ha sottolineato che c’è solo una possibilità, se sei pronto a utilizzare buona parte del tuo tempo e risorse per lavorare ad una richiesta di finanziamento UE, e sussiste comunque un rischio elevato di non ottenere la sovvenzione. Può essere interessante definire l’idea progettuale e sviluppare il concetto del progetto e trovare e coinvolgere i partner; ma il lavoro di preparazione della progettazione UE è molto difficile e richiede molto tempo. Solitamente, il testo di un formulario di progetto può arrivare a 200 pagine PDF. Occorre prevedere che anche un candidato esperto che partecipa ad un progetto UE necessita di più di 4 settimane di lavoro a tempo pieno per sviluppare e preparare una proposta per i principali programmi dell’UE come Erasmus+, Creative Europe ed Europe for Citizens. Pertanto occorre vedere tale candidatura come un investimento rischioso in termini di tempo e risorse, e in genere molte associazioni non dispongono di tali risorse.

e) Interessi dei Project Manager

Il sondaggio online ha anche domandato ai project manager se siano interessati a lavorare a livello internazionale nel loro campo di attività; e quasi tutti hanno espresso l’interesse a partecipare a progetti UE (88%), mentre un piccolo parte degli intervistati non ha dichiarato tale interesse (12%).

Agli intervistati che hanno espresso interesse, è stato quindi chiesto (vedi Fig. 43 di seguito), perché erano interessati? E la maggioranza ha menzionato motivi concernenti l’idea di partenza e relativi al contenuto. Il punteggio più alto è stato ottenuto dall’affermazione: *“È necessario connettersi con le persone attraversando i confini”* (73% sono molto d’accordo con questa affermazione, 36% sono d’accordo e 9% poco concordi). Il secondo punteggio più alto l’ha

ottenuto la dichiarazione: “Voglio imparare dagli approcci di altri paesi” (64% si è dimostrato molto d’accordo e il 36% d’accordo). Il terzo punteggio più alto si riscontra infine nell’affermazione: “Mi piace fare scambio di buone pratiche con persone di altri paesi nel mio settore lavorativo” (55% è molto d’accordo, 36% è abbastanza d’accordo, 9% è poco d’accordo).

Le motivazioni di tipo più pragmatico hanno ottenuto punteggi più bassi. Il limitato bilancio economico “È un’ulteriore possibilità di raccogliere fondi” ha ottenuto un punteggio medio (45% era molto d’accordo, 27% abbastanza d’accordo, 27% poco d’accordo). La seguente dichiarazione: “Sono stato incaricato dalla mia organizzazione per farlo” ha ottenuto sorprendentemente un punteggio relativamente alto (36% è molto d’accordo, 9% è d’accordo, 18% è poco d’accordo e 36% poco d’accordo). Infine, l’affermazione: “Ho appena avuto la possibilità di farlo o di provarlo. Non ci sono motivazioni concrete alla base” ha ottenuto il punteggio più basso (2% molto d’accordo, 18% d’accordo, 30% poco d’accordo, 50% per niente d’accordo).

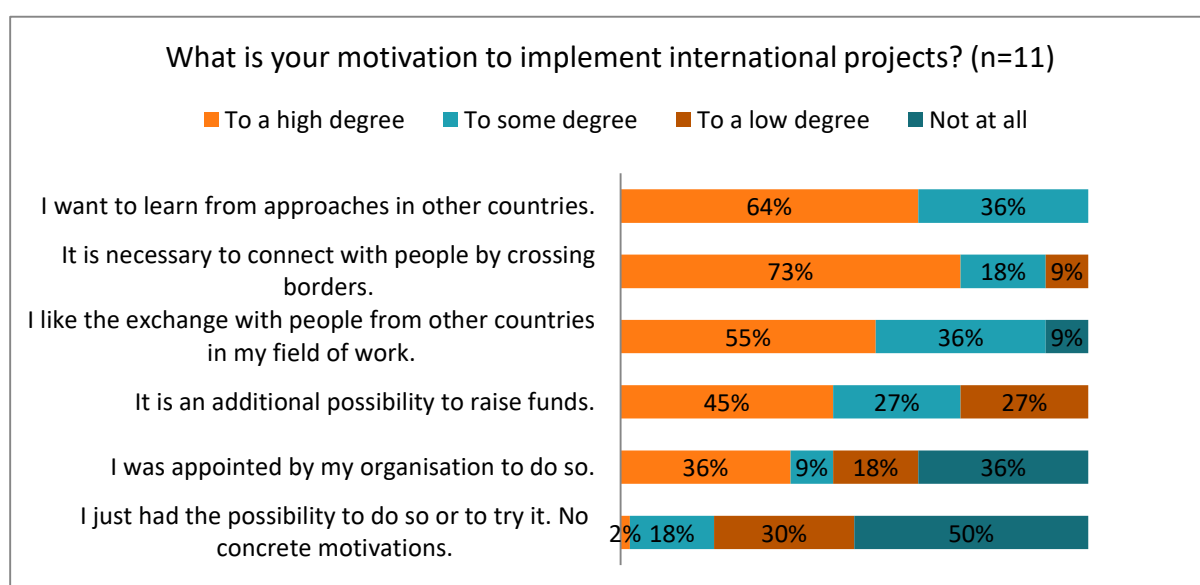


Fig. 43: Motivazioni nella realizzazione di progetti internazionali – project manager; Danimarca.

Durante le interviste ai project manager con esperienza sono state anche chieste quali siano le motivazioni che li spingono ad attuare progetti di cooperazione internazionale. Tutti gli intervistati sottolineano il valore aggiunto del contatto interpersonale come bonus professionale e personale. Ad esempio, il segretario generale dell’associazione culturale ha menzionato: “*Possono esserci più ragioni. Innanzitutto offre nuove esperienze per lo sviluppo della qualità; secondo, implica alcune possibilità di finanziamento extra per avviare progetti interessanti; e quindi è molto soddisfacente a livello personale e professionale incontrarsi, scambiare esperienze e lavorare insieme a partner di altri paesi e conoscere la loro situazione, i loro approcci e le loro pratiche*”.

f) Interessi degli organi di gestione

Ai membri degli organi direttivi, come consiglieri, presidenti, ecc. sono state chieste anche le loro motivazioni a supporto del lavoro di progetto internazionale nelle loro organizzazioni (vedi Fig. 51 sotto).

Le dichiarazioni con il punteggio più alto sono state le motivazioni legate al contenuto e di tipo ideale: “Per sviluppare l’organizzazione è importante imparare dagli approcci in altri paesi” (il 63% è molto d’accordo, 33% abbastanza d, 4% di basso grado). Un po’ più in basso abbiamo l’affermazione: “È necessario connettersi con le persone attraversando i confini” (60% molto d’accordo, 33% abbastanza d’accordo, 7% poco d’accordo).

Gli organi di gestione hanno anche fornito supporto alla ragione finanziaria di tipo più pragmatico: “È un’ulteriore possibilità di raccogliere fondi, gli abbiamo dato priorità” (il 33% è molto d’accordo, 53% è d’accordo, 13% è poco d’accordo). La dichiarazione di tipo più cooperativo: “La nostra organizzazione fa parte di una rete internazionale, che attua regolarmente progetti insieme” ha ottenuto anch’essa del consenso (31% molto d’accordo, 15% d’accordo, 23% poco d’accordo basso, 31% non è d’accordo). Infine, l’affermazione: “Ho appena avuto la possibilità di farlo o di provarlo. Non ci sono motivazioni concrete alla base” ha ottenuto il punteggio più basso (0% molto d’accordo, 14% d’accordo, 43% poco d’accordo, 43% non è d’accordo).

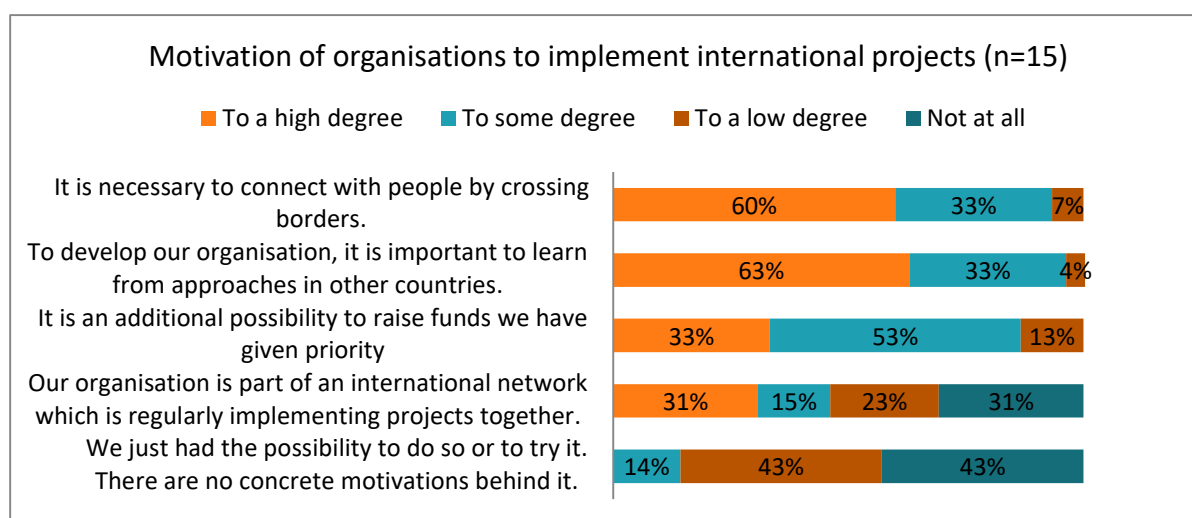


Fig. 51: Motivazioni nella realizzazione di progetti internazionali - manager; Danimarca.

Quando confrontiamo le priorità dei project manager e dei membri degli organi di gestione, possiamo vedere che condividono lo stesso punto di vista circa lo scambio internazionale di esperienze e conoscenze giudicandolo un elemento prezioso; la cooperazione deve basarsi su motivazioni legate al contenuto, oltre alla possibilità aggiuntiva di raccogliere fondi che sono importanti per le organizzazioni.

g) Il ruolo del coordinatore e del partner

Nel sondaggio online abbiamo anche chiesto (vedi Fig. 52) quale ruolo ha avuto l’organizzazione nei progetti internazionali già realizzati, sia come coordinatore che come organizzazione partner. Poiché si trattava di una domanda a scelta multipla, le risposte indicano che la maggior parte delle organizzazioni, rappresentate dagli intervistati, sono state coinvolte in progetti di cooperazione internazionale sia come partner che come coordinatori (con il 92% per entrambi i ruoli).

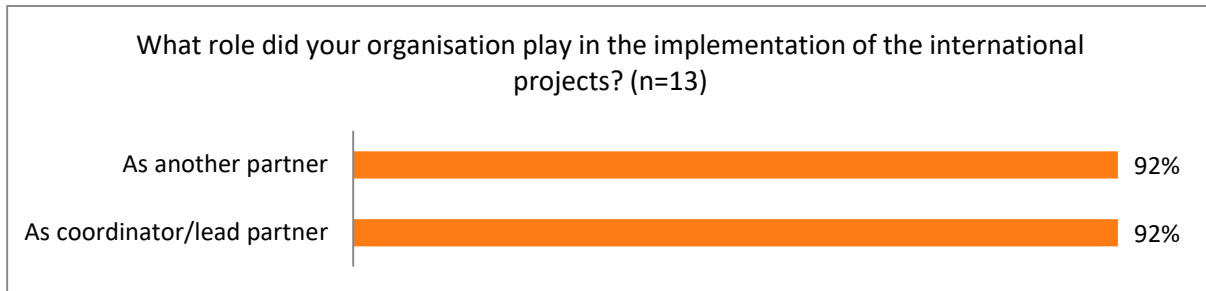


Fig. 44: Ruolo dell' organizzazione nella realizzazione di progetti internazionali (possibilità risposta multipla); Danimarca.

Le interviste hanno messo in evidenza che le associazioni della società civile impegnate in progetti di cooperazione internazionale hanno principalmente assunto il ruolo di partner, ma, talvolta, anche come coordinatori. In genere, le associazioni iniziano la loro cooperazione internazionale come partner, e in seguito alcune hanno la motivazione e le risorse per essere anche coordinatrici. Ad ogni modo, in ogni team di progetto c'è un solo coordinatore e diversi partner, quindi i partner saranno sempre la maggioranza nella cooperazione internazionale.

Il segretario generale dell'associazione culturale ha menzionato nell'intervista che "È più facile essere partner che coordinatore in un progetto, ma d'altra parte può anche implicare uno sforzo extra per promuovere la propria organizzazione come potenziale partner".

Il direttore della fondazione nazionale fece riferimento alle parole di Gesù secondo Matteo 13:12 "Chiunque abbia, a lui sarà dato, e avrà più abbondanza". O in altre parole, se sei una grande ONG consolidata con molti dipendenti è molto più facile promuovere la tua organizzazione come potenziale partner in progetti internazionali. Sì, spesso puoi semplicemente aspettare che alcune organizzazioni candidate trovino e ti invitino a partecipare alle domande. Al contrario, può essere più difficile per le associazioni più piccole essere selezionate come partner, quindi esse provano ad essere coordinatori se desiderano lavorare a livello internazionale.

III. Indicatori di successo

a) Supporto ricevuto dagli organi di gestione delle OSC

Nel complesso, il supporto da parte degli organi direttivi delle associazioni ai project manager non risulta notevole. Nel sondaggio online, abbiamo chiesto ai project manager: "Hai ricevuto alcun tipo di supporto dalla tua organizzazione che progetta/gestisce la candidatura o l'implementazione di progetti internazionali?"; solo il 55% ha dichiarato di sì e il 45% no.

Le interviste hanno rafforzato l'impressione della necessità di un maggiore supporto. È stato chiesto se loro in qualità di project manager "hanno ricevuto qualsiasi forma di supporto dalla propria organizzazione che progetta/gestisce progetti UE? Se sì, quale tipo di supporto? È stato utile? Cosa sarebbe utile?"

Il direttore dell'associazione per l'educazione degli adulti ha risposto: "No, la nostra organizzazione non aveva le risorse per fornire un supporto speciale al project manager, né per svolgere il lavoro necessario alla candidatura né per coordinare il progetto. Abbiamo dovuto trovare

la nostra strada e imparare da soli mentre procedevamo. Sarebbe stato utile ottenere supporto sia per il lavoro di progettazione che per il coordinamento. Il sostegno potrebbe essere fornito sotto forma di consigli o tutoraggio da parte di esperti nella raccolta di fondi e coordinatori, nonché attraverso brevi corsi di formazione, magari in un contesto nazionale, se possibile, oppure in un contesto transnazionale”.

b) Offerte formative per l’aggiornamento delle competenze

Ai project manager internazionali è stato anche chiesto se da soli avessero utilizzato offerte formative per migliorare le proprie competenze. Con un riscontro abbastanza positivo, la maggioranza, pari al 73%, ha dichiarato di sì e solo il 27% ha detto di no.

A coloro che hanno utilizzato le offerte formative è stato poi chiesto: “Che tipo di offerta formativa ha utilizzato almeno una volta?” La più utilizzata sono stati i percorsi scolastici/workshop (100%), poi le brevi conferenze/simposio (88%), mentre il webinar ha ottenuto il terzo posto (38%), l’affiancamento al lavoro è emerso che non viene utilizzato (vedi Fig. 53 di seguito).

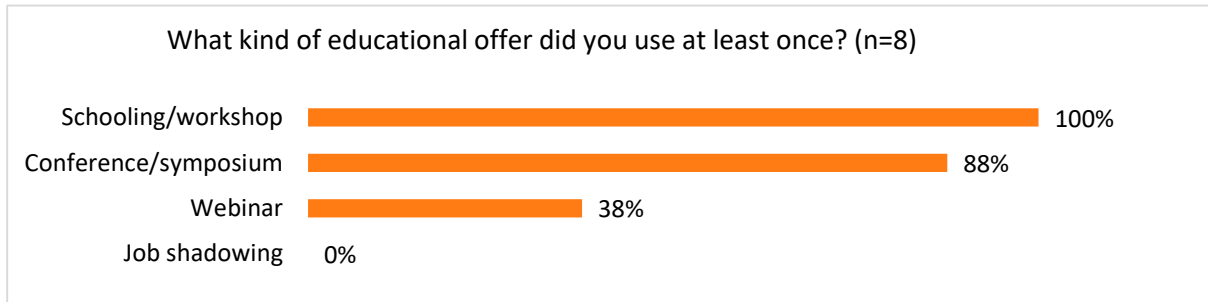


Fig. 45: Offerta formativa utilizzata almeno una volta (possibilità risposta multipla); Danimarca.

Le interviste hanno dato l’impressione che gli organi di gestione delle OSC non diano priorità all’istruzione strutturata del personale per gestire il lavoro internazionale.

Nessuno dei responsabili di progetto ha menzionato un programma di formazione retribuito per l’istruzione superiore, ma alcuni hanno provato o ottenuto il sostegno alle mobilità Erasmus+ per l’istruzione superiore. Il direttore della fondazione nazionale ha affermato di aver “fatto domanda più volte e che in un’occasione ha ricevuto una borsa di mobilità Erasmus + per un corso della durata di una settimana sulla preparazione di proposte UE di successo; ed è stato molto utile”. Non era a conoscenza di corsi danesi inerenti il coordinamento e la gestione di progetti dell’UE, mentre ha affermato che potrebbero esserci alcuni corsi pertinenti a livello dell’UE; ma sono piuttosto costosi e per la sua organizzazione, per sfruttare le possibilità, deve richiedere una borsa di mobilità Erasmus.

c) Livello di perfezionamento professionale

Nel sondaggio online abbiamo anche chiesto al gruppo di project manager: “Quanto spesso partecipi a questo tipo di istruzione”; e nel complesso le risposte non sono state impressionanti (vedi Fig. 54 di seguito).

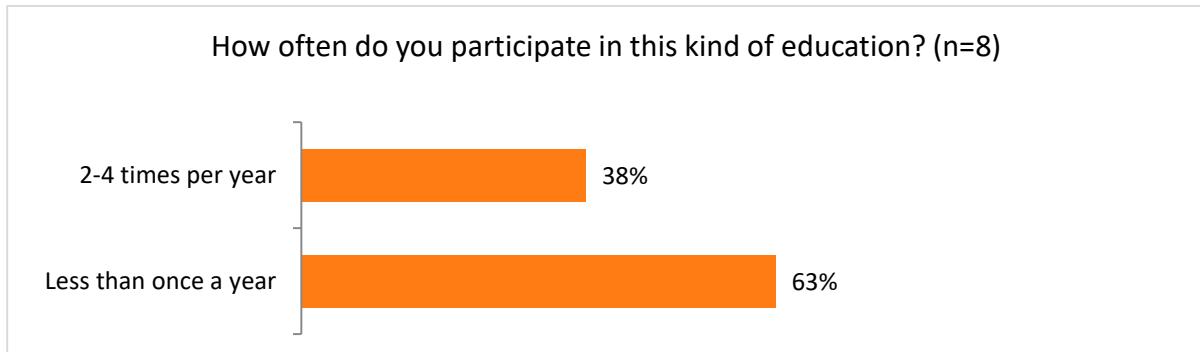


Fig. 464: Frequenza di partecipazione a formazione come project manager; Danimarca.

La maggior parte degli intervistati, che hanno utilizzato un'offerta formativa, ha dichiarato di averla utilizzata meno di una volta all'anno (63%), mentre una minoranza l'ha usata 2-4 volte l'anno (38%).

L'impressione di una bassa priorità data all'istruzione superiore è stata confermata dalle interviste. Il direttore dell'associazione per l'educazione degli adulti ha affermato che il personale chiave ha spesso partecipato a conferenze di un giorno per ottenere nuovi input e rafforzare le proprie reti, mentre non c'è stato tempo e denaro per pagare offerte di formazione più lunghe, né corsi della durata di 1-2 settimane, o semestrali. Il problema principale è quello di trovare e pagare del personale extra necessario per sostituire il personale in congedo scolastico. Qui l'Erasmus+ e altri programmi di supporto per la mobilità nordica possono aiutare a pagare i costi di tasse, viaggio e alloggio, ma non rimborsano lo stipendio dei giorni di lavoro persi.

IV. Sfide per la gestione di progetti internazionali

a) Le sfide per l'attuazione di progetti internazionali

In generale, i project manager devono affrontare molte sfide quando decidono di presentare e implementare progetti internazionali. Nel sondaggio online, abbiamo chiesto ai responsabili di progetto: di parlarci di sei possibili sfide (vedi Fig. 55 di seguito).

Le tre maggiori sfide riguardavano la mancanza di conoscenza per progettare in campo internazionale (46% molto d'accordo, 27% abbastanza d'accordo, 27% poco d'accordo); mancanza di competenze per coordinare progetti internazionali (9% molto d'accordo, 55% abbastanza d'accordo, 27% poco d'accordo, 9% non è d'accordo); e non ultimo la mancanza di supporto da parte della propria organizzazione di lavoro (36% molto d'accordo, 9% abbastanza d'accordo, 55% poco d'accordo).

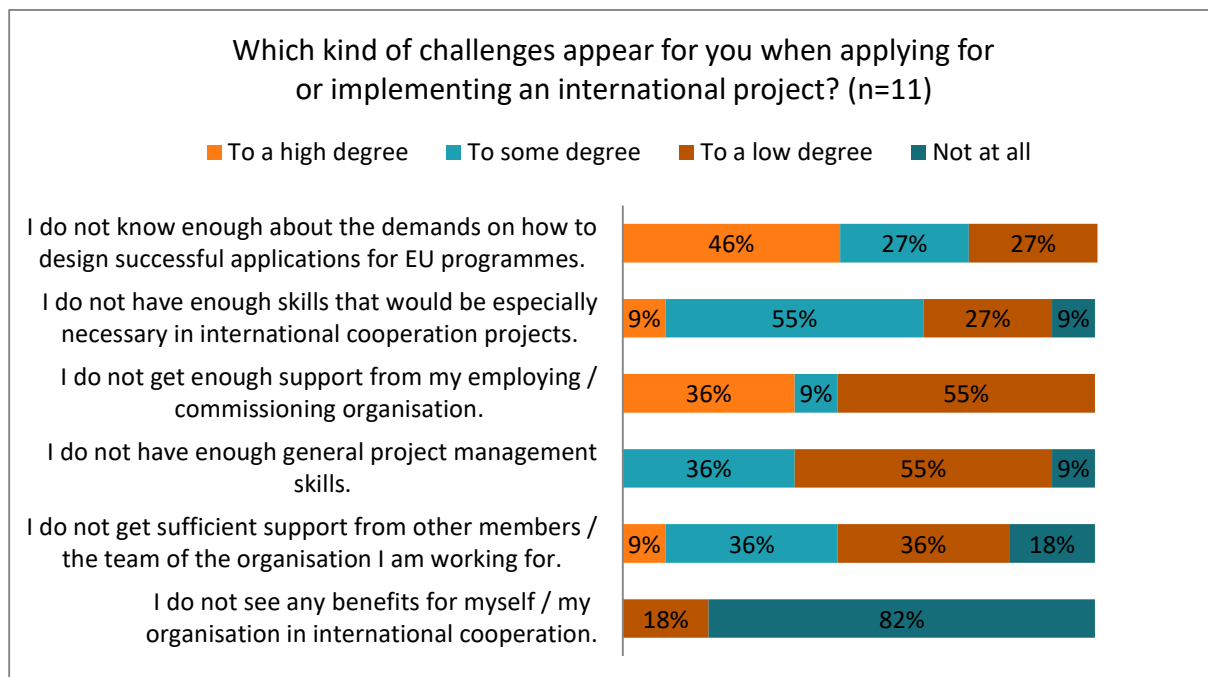


Fig. 47: Sfide nella presentazione e realizzazione di un progetto internazionale?; Danimarca.

Le tre sfide minori riguardano la mancanza di supporto da parte di altri membri della propria organizzazione (9% molto d'accordo, 36% abbastanza d'accordo, 36% poco d'accordo, 18% per niente d'accordo); la mancanza di competenze generali in materia di gestione del progetto (0% molto d'accordo, 36% abbastanza d'accordo, 55% poco d'accordo, 9% per niente d'accordo); e non vedo alcun vantaggio per me stesso o per la mia organizzazione con la cooperazione internazionale (0% molto d'accordo, 0% abbastanza d'accordo, 18% poco d'accordo, 82% per niente d'accordo).

La mancanza di conoscenza per presentare una candidatura è stata confermata nella domanda aperta di verifica, in cui un intervistato ha affermato di essere "in procinto di presentare un progetto all'interno di un programma dell'UE, dopo essere stato un partner in un progetto Grundtvig. Mi sono arreso perché paradossalmente è stato ancora più complicato. Da allora ha fatto domanda con successo per Nordplus".

Il messaggio generale del sondaggio online è stato che i project manager hanno principalmente bisogno di migliorare le loro conoscenze per progettare su programmi internazionali e le loro abilità per coordinare tali progetti, e per questo motivo necessitano di maggiore supporto dai loro organi di gestione. In secondo luogo, è necessario disporre di personale che possa fungere da coordinatore di progetti internazionali complessi, nonché di personale incaricato di gestire la gestione finanziaria e la relazione finale di progetto. In genere è necessario disporre di persone con precedenti esperienze come project manager in un contesto locale o nazionale e sarebbe necessario anche avere una formazione aggiuntiva per gestire tali interventi".

b) Sfide per il sostegno ai project manager

Nel sondaggio online, abbiamo anche chiesto ai membri degli organi di gestione quale tipo di sfide si presentano per la propria organizzazione, quando si cerca di supportare i propri responsabili di progetti internazionali? (vedi Fig. 56 di seguito).

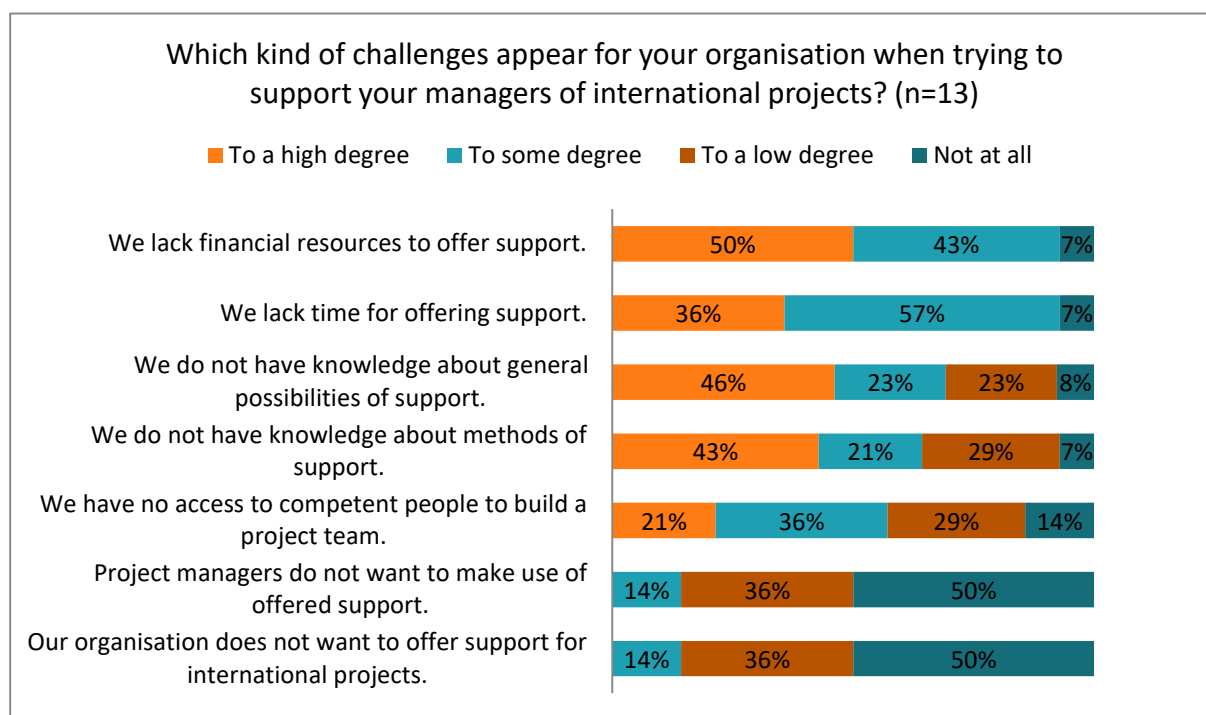


Fig. 48: Criticità riscontrate dall'organizzazione nel supporto ai responsabili dei progetti internazionali; Danimarca.

La sfida più grande è stata la mancanza di risorse finanziarie per offrire supporto (50% molto d'accordo, 43% abbastanza d'accordo, 7% poco d'accordo). Successivamente altre quattro motivazioni inerenti la mancanza di risorse sono state riportate come altre criticità importanti, vale a dire "ci manca il tempo per offrire supporto", "non abbiamo conoscenza delle possibilità generali di sostegno", "non abbiamo conoscenza dei metodi di supporto" e "non abbiamo accesso a persone competenti per creare un team di progetti".

Le sfide minori sono quelle in cui sono "i project manager che non vogliono avvalersi del supporto offerto" e nel caso in cui sia "l'organizzazione a non voler offrire supporto per il progetto internazionale" (entrambi 0% molto d'accordo, 14% abbastanza d'accordo, 36% poco d'accordo, 50% per niente d'accordo).

Il messaggio generale del sondaggio online non è una mancanza di interesse, ma una mancanza di risorse nelle organizzazioni per fornire il supporto necessario. Sembra che i project manager abbiano necessità di un supporto esterno maggiore, migliore e più economico, se vogliono rafforzare il loro coinvolgimento in progetti internazionali.

Come è stato affermato da un intervistato nella domanda aperta sulle sfide: "È difficile trovare dei luoghi di riferimento per ottenere consigli e aiuto". Alla domanda aperta su come superare queste sfide, altri intervistati hanno proposto "disporre di un collegamento video in cui vengono

esaminati tutti i passaggi dell'applicazione” e ancora “un migliore accesso alla consulenza” o “un consulente dedicato che può offrire supporto e aiuto per la candidatura”.

Le interviste faccia a faccia hanno confermato queste risposte chiave. Il presidente della fondazione nazionale ha affermato che “L'Agenzia nazionale danese per i programmi dell'UE organizza incontri informativi di un giorno, in cui raccontano i programmi e introducono il modulo di domanda, ma più legata alle esigenze di tipo tecnico e non include informazioni e nozioni più approfondite su come realizzare un'applicazione di successo. Essi promuovono una giornata informativa rivolta a chi ha presentato con successo una candidatura, in cui spiegano la struttura la modalità di completamento e la reportistica dei progetti; ma è rivolto a chi possiede un livello molto base di conoscenza. Quindi, è evidente la necessità di corsi di formazione europei, sia per la preparazione delle domande che sul coordinamento dei progetti, compresi corsi speciali sulla gestione finanziaria, la comunicazione interna nei team di progetto, la disseminazione, la valutazione ecc.”.

Il membro del consiglio direttivo dell'Associazione per l'Educazione degli Adulti sostiene che possa essere utile e motivante disporre di una rete aperta a coloro che sono ancora principianti su progetti di cooperazione internazionale; e potrebbe essere positivo se fosse aperta sia al personale chiave che lavora sui progetti che ai membri degli organi di gestione.

2.6 Report austriaco sui successi e le sfide

Di Aron Weigl e Isabel Monaghan, EDUCULT

I. Descrizione del campione

a) Sondaggio online

Il sondaggio tra project manager e organizzazioni nel campo dell'educazione della società civile per adulti è stato disponibile online da gennaio ad aprile 2019. L'invito a partecipare è stato inviato ai partecipanti ai programmi ERASMUS+ nel campo dell'educazione degli adulti e reso noto tramite EPALe, mailing list, e-mail e newsletter. Sono state complessivamente 27 le organizzazioni austriache che hanno preso parte al sondaggio, di cui 18 interviste online hanno le caratteristiche per essere incluse nella valutazione delle competenze chiave per i project manager che lavorano a livello internazionale.

Undici partecipanti al sondaggio erano donne (61,1%), cinque maschi (27,8%), una persona ha scelto "altro" (5,6%) e un'altra non ha risposto al quesito (5,6%). La maggior parte degli intervistati ha un'età compresa tra 30 e 59 anni e con la fascia d'età 50-59 anni rappresentano la percentuale maggiore del campione (38,9%). Il 27,8% ha tra i 30 e 39 anni. Due persone hanno dichiarato di appartenere alla fascia di età 40-49 e 60-69 anni (11,1%), solo una persona ha tra i 20 e 29 anni (5,6%); una persona non ha risposto (5,6%).

La maggior parte dei partecipanti al sondaggio ha una formazione nel campo della pedagogia/istruzione (55,6%). Altri operano nei settori dell'arte/cultura, management/marketing e scienze sociali (27,8% registrato da ciascun campo di attività). I contesti di formazione economica e i media/comunicazione sono meno rappresentati (11,1% per entrambi).

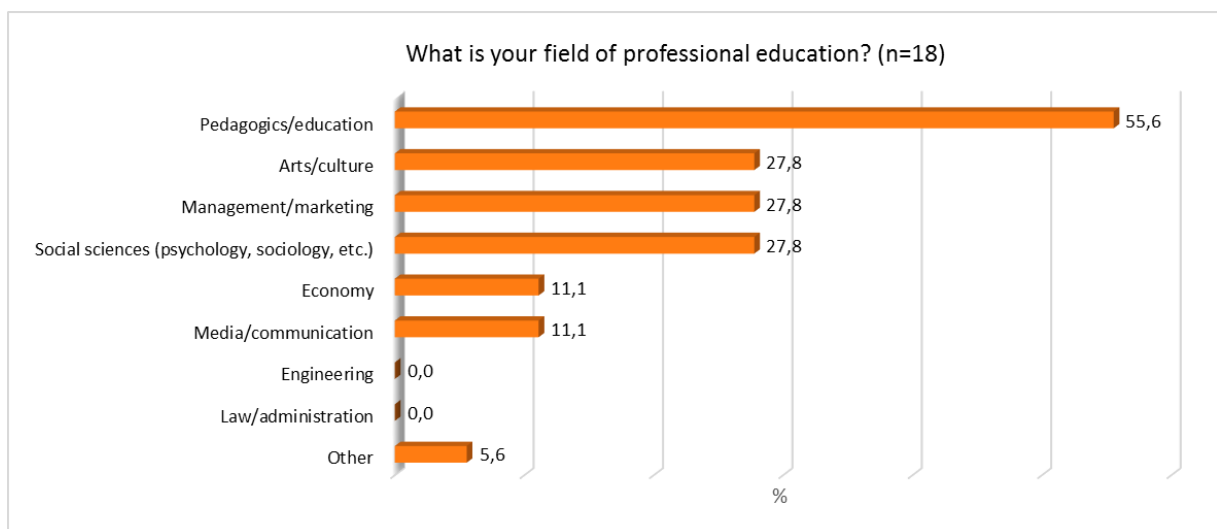


Fig. 49: Formazione professionale degli intervistati (possibilità risposta multipla); Austria.

b) Interviste qualitative

Gli intervistati sono stati selezionati all'interno della rete EDUCULT, tra le organizzazioni coinvolte con successo in progetti internazionali (Erasmus+) negli ultimi anni e tra quelle che, dopo aver partecipato al sondaggio online, si sono dichiarate disponibili ad un ulteriore colloquio. Gli intervistati sono stati suddivisi in quattro gruppi target:

- A. Project manager con esperienza nella gestione interna dei progetti
- B. Leader dell'organizzazione con esperienza nella gestione interna dei progetti
- C. Project manager nella gestione di progetti internazionali
- D. Leader dell'organizzazione senza esperienza nella gestione di progetti internazionali

Gruppo A	Gruppo B	Gruppo C	Gruppo D
Formazione continua e consulenza; sviluppo futuro	Formazione continua e consulenza; sviluppo futuro	Istruzione e consulenza; arte, cultura, diversità, partecipazione	Istruzione e consulenza; arte, cultura, diversità, partecipazione
Eventi e formazione continua; educazione civica	Eventi e formazione continua; educazione civica	Eventi e consulenza per i nuovi arrivati e i nuovi entranti; diversità e genere	Formazione continua, eventi e consulenza; affari sociali, inclusione e partecipazione
Eventi e offerte educative; arte e cultura, partecipazione	Eventi e offerte educative; arte e cultura, partecipazione	Eventi e offerte educative; arte e cultura, diversità	
Consulenza educativa, sviluppo della qualità; interculturalità, integrazione		Formazione e consulenza; ricerca	

Tra marzo e aprile 2019 si sono svolte dieci interviste telefoniche. Considerati i molteplici ruoli svolti dagli intervistati possiamo considerare tredici interviste per i quattro gruppi individuati (alcuni intervistati hanno risposto sulla base dei diversi ruoli ricoperti).

È caratterizzante del settore della società civile austriaco che molti degli intervistati siano manager di organizzazioni direttamente attivi nella gestione dei progetti. In relazione a tale specificità si è deciso di non svolgere una valutazione differenziata delle risposte relative alla funzione di manager o project manager, in quanto spesso coincidenti e poiché avrebbe avuto poco senso ai fini della ricerca.

Gli intervistati possiedono background professionali simili a quelli coinvolti nel sondaggio. Provengono direttamente dai seguenti settori: istruzione, formazione e-learning, gestione della qualità, pedagogia sociale, teatro o scienze politiche.

II. Buone pratiche nella gestione di progetti internazionale in Austria

a) Settori di lavoro

Sebbene il campione includa solo persone che lavorano nel campo dell'educazione degli adulti, è chiaro che gli intervistati di solito lavorano anche in altri settori dell'educazione. Nel campione, quelli che sono attivi anche nel campo dell'istruzione professionale sono coloro maggiormente rappresentati. Il 44,4% degli intervistati (8) appartiene a questo gruppo. Un terzo (6) lavora anche nell'educazione dei giovani. Sempre meno persone sono attive nell'istruzione scolastica (3, pari al 16,7%) e nell'istruzione superiore (2, pari a 11,1%).

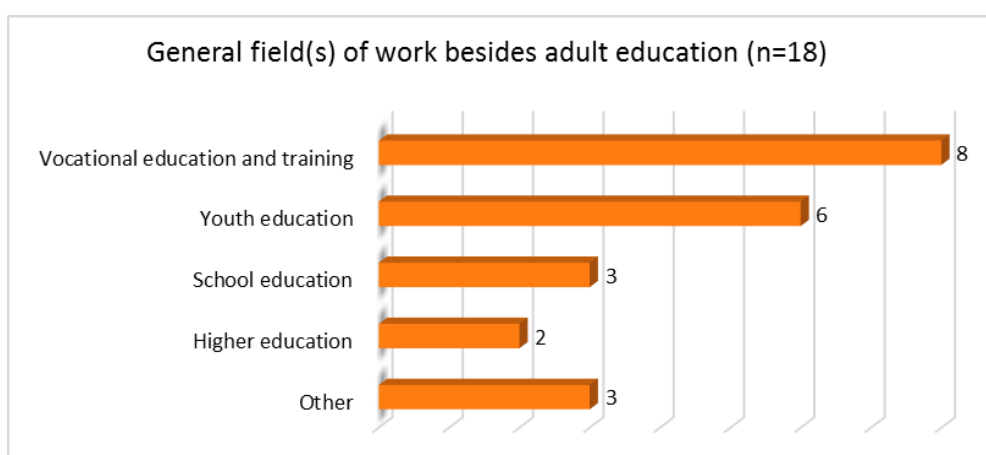


Fig. 50: Settore specifico nell'ambito dell'istruzione (possibilità risposta multipla); Austria.

Il criterio per selezionare il campione è stato lo svolgere un'attività nel campo dell'apprendimento non formale e/o informale. Due terzi degli intervistati lavorano esclusivamente in questo campo, mentre un terzo afferma di essere attivo nell'apprendimento non formale/informale e formale.

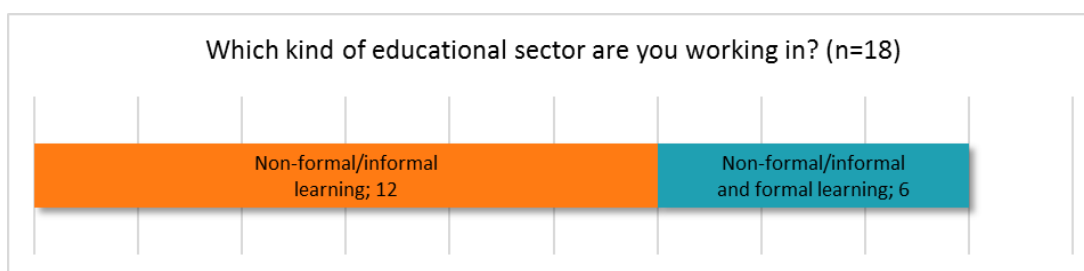


Fig. 519: Settore formativo (sono possibili più risposte); Austria.

In termini di contenuto e obiettivi, gli intervistati operano in campi molto diversi, con la maggior parte (due terzi) assegnati al campo dell'istruzione e della scienza. Nella selezione del campione da parte di EDUCULT, non sorprende che il secondo gruppo più numeroso sia attivo nel campo della cultura, dello sport e del tempo libero (44,4%). Inoltre, vengono citati spesso i settori di attività internazionali (38,9%), affari sociali (33,3%) e salute (27,8%).

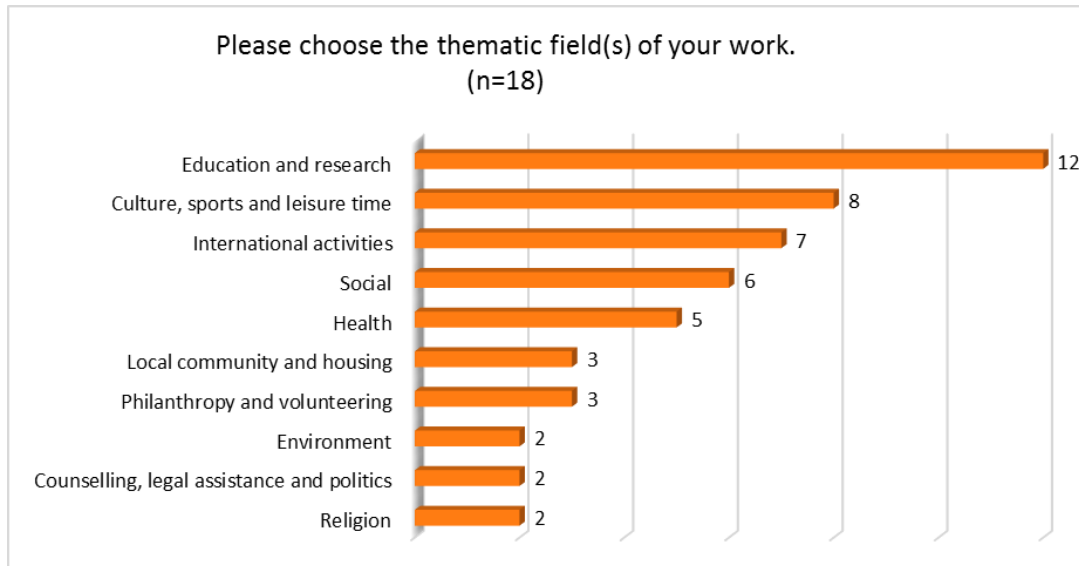


Fig. 52: Ambito di lavoro (possibilità risposta multipla); Austria.

b) Funzioni di lavoro

Tutti e 18 gli intervistati lavorano in un'organizzazione della società civile. Uno di loro ha risposto che ha lavorato anche per un'organizzazione pubblica.

È evidente che molti degli intervistati sono attivi sia come project manager (12; 66,7%) sia come direttori o dirigenti delle proprie organizzazioni (9; 50,0%). Quattro intervistati sono responsabili della cooperazione internazionale all'interno della propria OSC e una persona lavora come assistente tecnico della direzione.

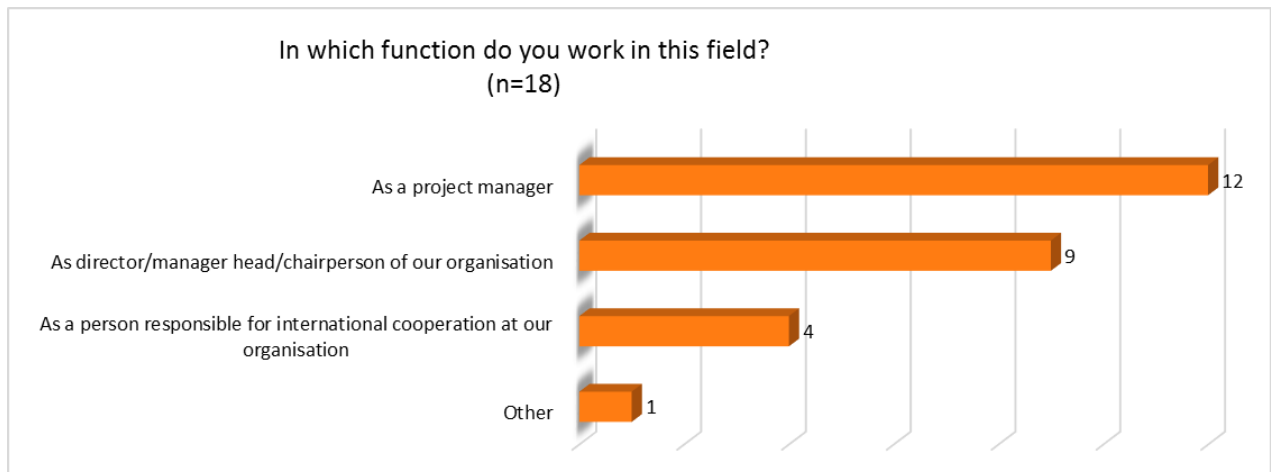


Fig. 53: Ruolo nel luogo di lavoro (erano possibili più risposte)?; Austria.

c) Esperienza nella gestione di progetti internazionali

Circa tre quarti degli intervistati (14, 77,8%) hanno già presentato domande per progetti internazionali. Di questi, tredici hanno affermato che almeno un progetto ha avuto successo, quindi almeno un progetto internazionale è stato implementato, vale a dire il 72,2% del totale.

Oltre ai progetti attuati con successo, la maggior parte di coloro che hanno già presentato domande (7 su 14) sono stati coinvolti in due o quattro invii non riusciti. Tre persone non hanno avuto successo con una candidatura una sola volta. E tre hanno anche provato cinque o più volte senza successo. Solo un intervistato ha dichiarato di non aver mai avuto successo.

Gli intervistati hanno menzionato i diversi programmi di finanziamento per i quali hanno presentato candidatura in passato: partenariati strategici in Erasmus+, Europa creativa, Europa per i cittadini, FSE, LEADER, INTERREG, Horizon2020, ESS (un programma dell'Accademia delle scienze austriaca) e il primo Programma Grundtvig. Se scelgono di cooperare a livello internazionale avviene principalmente con partner europei, ma in un caso hanno avuto partner degli Stati Uniti.

La metà degli intervistati è stata coinvolta in progetti internazionali come coordinatore. Ad eccezione di un'organizzazione, sono stati tutti coinvolti in progetti come normali partner per un totale di tredici persone (72,2%). Per questo motivo, le differenze tra questi due gruppi nel rispondere alle domande non sono significative e non sono presentate separatamente.

I dati dell'intervista aggiungono informazioni sulla dimensione di queste partnership internazionali. In linea generale non sono state più di 7 le altre organizzazioni coinvolte nei progetti di cooperazione. La durata di un progetto è stata normalmente tra i 2 e 3 anni.

La maggior parte di coloro che hanno già realizzato progetti internazionali lo hanno fatto almeno due volte (dodici su tredici). Pertanto, due terzi (66,6%) di tutti i partecipanti al sondaggio possono essere considerati degli esperti, mentre il resto, un terzo, può essere considerate come persona senza esperienza nella gestione di progetti internazionali.

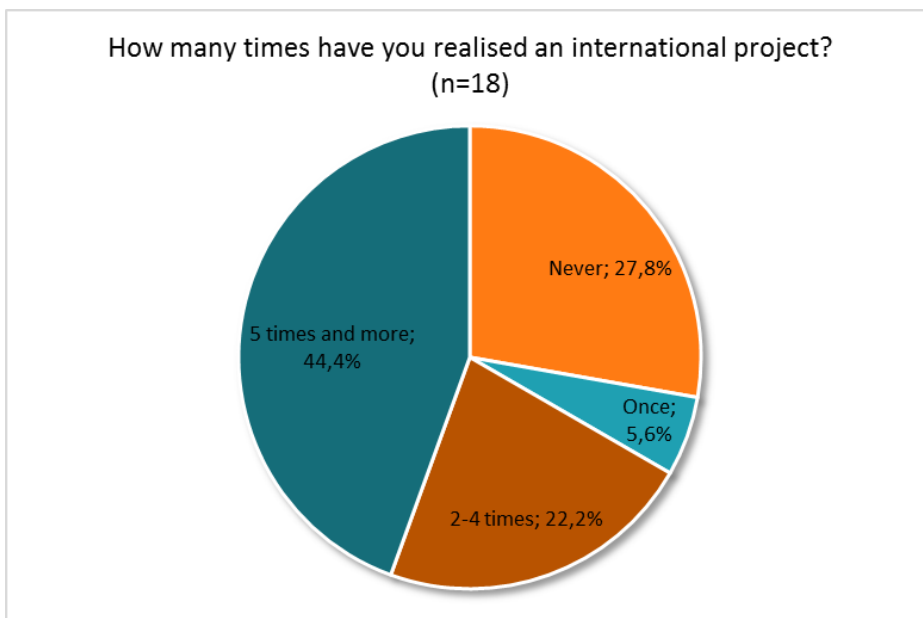


Fig. 54: Numero di progetti internazionali realizzati; Austria.

d) Motivazione a lavorare nella cooperazione internazionale

Gli intervistati in Austria hanno risposto in modo simile agli intervistati di altri paesi in termini di motivazione a lavorare in un progetto di cooperazione internazionale. Tra le maggiori

motivazioni addotte, l'importanza di connettersi con persone al di là delle proprie frontiere (il 67% è molto d'accordo) e fare scambio di esperienze con colleghi di altri paesi che operano nello stesso settore lavorativo (58% molto d'accordo). Tuttavia, gli intervistati austriaci danno meno importanza all'apprendimento di altri approcci di lavoro rispetto al campione europeo coinvolto nell'intero progetto (50% molto d'accordo). Alcuni affermano di esser "abbastanza d'accordo" nell'essere stati incaricati a lavorare a livello internazionale (18%).

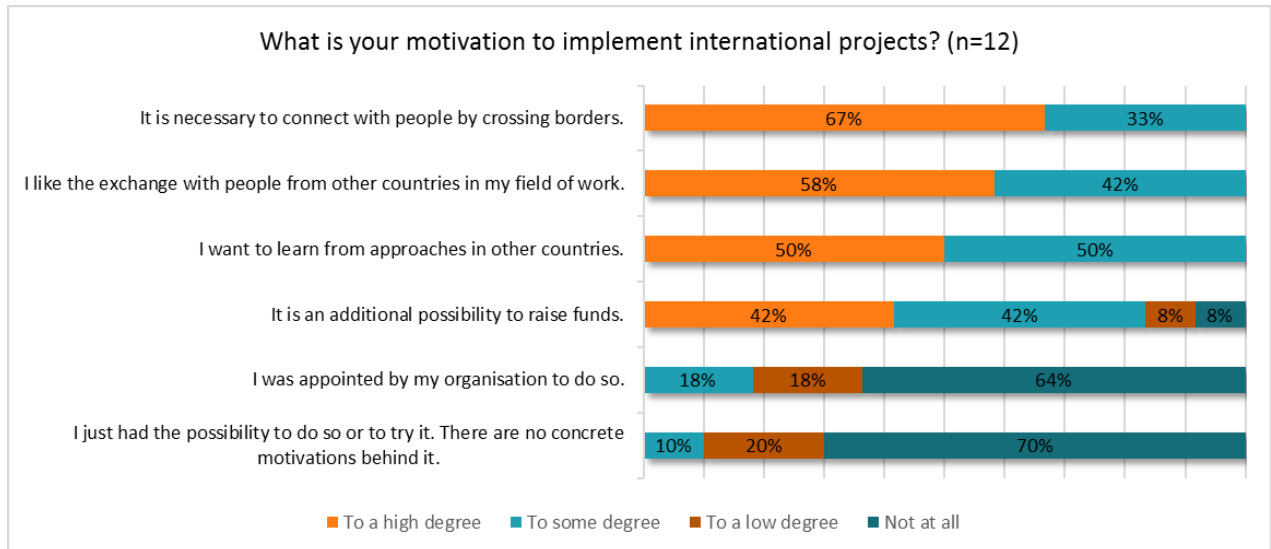


Fig. 55: Motivazioni nella realizzazione di progetti internazionali – project manager; Austria.

Nella domanda aperta, gli intervistati sottolineano inoltre come sia essenziale lavorare a livello internazionale nel loro settore professionale. Una persona ha osservato che lo sviluppo transnazionale del proprio settore è stato un'importante motivazione.

Tra gli intervistati la motivazione a lavorare in progetti di cooperazione internazionale sembra non essere collegata alle precedenti esperienze di scambio internazionale. Circa la metà degli intervistati dichiara di aver partecipato personalmente a studi Erasmus, mobilità tra giovani, lavoro di volontariato internazionale, viaggi di istruzione o attività simili.

La stessa domanda sulle "motivazioni" è stata posta anche ai manager. Rispetto ai project manager, i leader dell'organizzazione considerano più importante la possibilità di raccogliere fondi (70% molto d'accordo). Rispetto al campione europeo, le organizzazioni austriache fanno parte più spesso di una rete internazionale che attua regolarmente progetti insieme (70% valore aggregato delle risposte "molto d'accordo" e "abbastanza d'accordo").

Altre motivazioni citate dagli intervistati sono state: rafforzamento dei diritti umani, rafforzamento degli approcci educativi qualitativi e rafforzamento di un'immagine aperta dell'umanità.

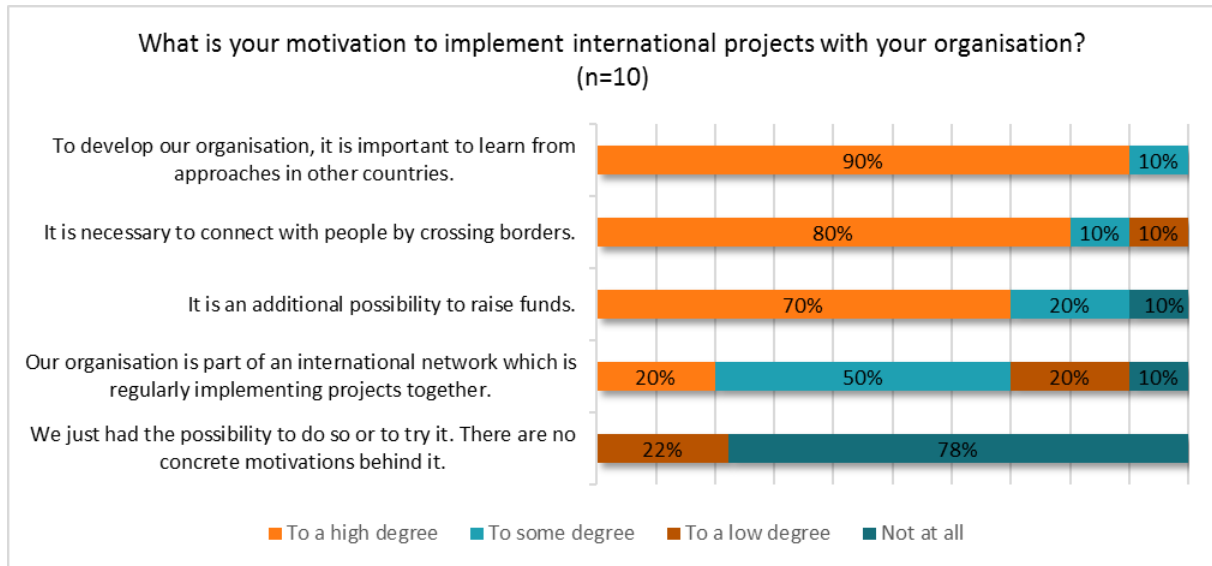


Fig. 56: Motivazioni nella realizzazione di progetti internazionali -manager; Austria.

III. Indicatori di successo

a) Livello di sostegno da parte degli organi direzionali

In generale, si può dire che le organizzazioni sostengono i loro project manager a lavorare a livello internazionale. Ai project manager è stato chiesto se hanno ricevuto qualsiasi tipo di supporto dalla loro organizzazione per partecipare o realizzare progetti internazionali. Nove dei dodici intervistati hanno affermato di aver ricevuto supporto dalla loro organizzazione.

Ai dirigenti e alle persone responsabili della cooperazione internazionale all'interno dell'organizzazione è stato anche chiesto se la loro OSC ha offerto supporto ai project manager quando hanno presentato domanda o implementato un progetto internazionale. Le loro risposte riflettevano le risposte fornite dai project manager. Sette su dieci hanno affermato che la loro organizzazione ha supportato i propri project manager. I restanti tre hanno affermato che le loro organizzazioni non hanno potuto sostenere i project manager.

Poiché il 75% dei project manager ha ricevuto supporto e il 70% dei leader organizzativi ha dichiarato di offrire supporto, non sorprende che il supporto sia menzionato come un indicatore di successo nelle interviste. I tipi di sostegno a cui si fa riferimento includevano l'assistenza in materia finanziaria e legale, nonché il supporto nelle diverse fasi del progetto e l'affiancamento da parte di colleghi esperti.

b) Offerte formative per l'aggiornamento delle competenze

Undici dei dodici project manager hanno risposto di aver fruito di offerte formative per migliorare le proprie competenze in via autonoma. Molti di loro (9) Hanno partecipato a percorsi scolastici o seminari, mentre la metà si è avvalsa dei webinar. Sei intervistati hanno preso parte a conferenze/simposi per migliorare le loro competenze. Solo una persona ha partecipato a un percorso di affiancamento al lavoro come mezzo per migliorare le proprie competenze.

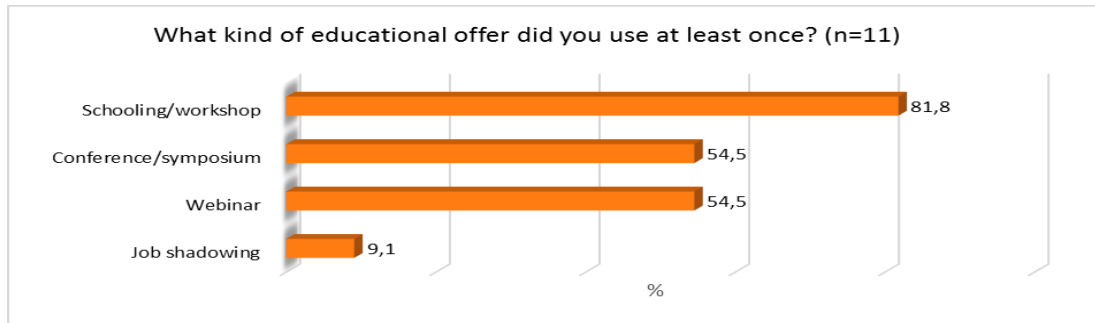


Fig. 57: Offerta formativa utilizzata almeno una volta (possibilità risposta multipla); Austria.

Questi risultati sono stati rafforzati nelle interviste, in cui le opportunità di formazione sono state menzionate due volte come forti indicatori di successo. Gli intervistati hanno segnalato come indicatori di successo all'interno delle opportunità formative presenti i seminari, i webinar e i centri di apprendimento misto. Durante le interviste non sono state menzionate opportunità di affiancamento al lavoro, sebbene in un caso il supporto da parte di colleghi esperti sia stato indicato come un indicatore del successo.

Ai partecipanti è stato chiesto con quale frequenza hanno partecipato alle offerte educative e le risposte sono state incoraggianti. La maggioranza (54,5%) ha partecipato da due a quattro opportunità formative all'anno, mentre il 36,4% ha partecipato una sola volta all'anno e la minoranza (9,1%) ha risposto con cinque volte all'anno o più.

Sebbene la maggior parte dei project manager abbia partecipato a opportunità formative almeno una volta all'anno, la bassa frequenza con cui partecipano a tali iniziative è ancora fonte di preoccupazione. Per essere efficaci, ha affermato un intervistato, queste opportunità devono offrire ai project manager la conoscenza e le risorse di cui hanno bisogno durante tutto il ciclo di vita del progetto e non solo all'inizio o a metà dell'intervento. Pertanto, partecipare ad almeno due opportunità formative sarebbe l'ideale per il successo del lavoro svolto dai project manager.

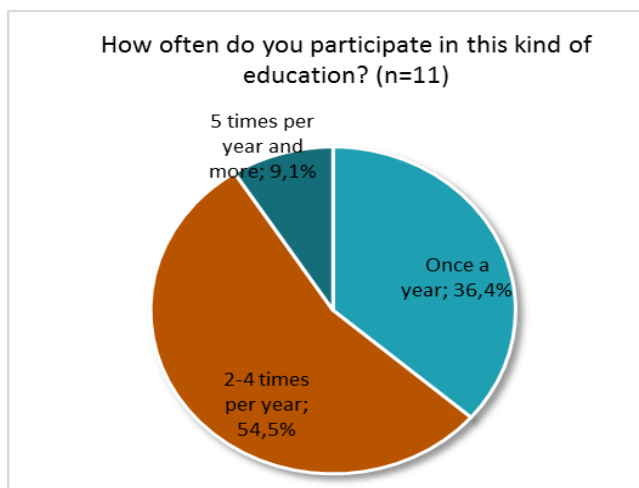


Fig. 58: Frequenza di partecipazione a formazione come project manager; Austria.

c) Ulteriori indicatori

Oltre a parlare del sostegno ricevuto da parte degli organi direttivi delle OSC e delle offerte formative dedicate alla loro professione, gli intervistati hanno riportato altri indicatori di successo. Questi ulteriori indicatori riflettono sulle capacità e le caratteristiche che dovrebbero avere i project manager internazionali:

- esperienza in progetti internazionali e adeguate strutture e risorse
- avere una lingua comune (capacità di parlare bene in inglese)
- project manager motivati per il lavoro internazionale
- buona conoscenza dei bandi europei
- buon supporto da parte delle agenzie nazionali

Per le organizzazioni partecipanti sarebbe bene avere:

- una combinazione tra partnership consolidate e acquisizione di nuove partnership
- possedere personale con competenze diverse e responsabilità/conoscenze complementari in modo da poter compensare efficacemente le competenze
- chiara definizione delle attività
- un piano di progetto ben adattato alle priorità attuali e ai requisiti delle organizzazioni partecipanti; scrivere il formulario insieme per distribuire bene le competenze e adattarsi alle esigenze di ciascuna organizzazione
- piattaforma di comunicazione intelligente/sistema di gestione dei progetti
- una combinazione di differenti forme di finanziamento all'interno di un progetto.

IV. Sfide per i project manager internazionali

a) Le sfide per realizzare progetti internazionali

Agli intervistati è stato chiesto di valutare le sfide specifiche che hanno dovuto affrontare frequentemente quando hanno presentato candidatura o attuato progetti internazionali. Il maggiore ostacolo è stata la mancanza di conoscenza relativa alla progettazione specifica richiesta dai programmi dell'UE (il 33,3% è molto d'accordo, il 16,7% è abbastanza d'accordo, il 41,7% è poco d'accordo, infine l'8,3% non è d'accordo). La competizione per la progettazione a livello UE è riemersa durante le interviste come un ostacolo e un indicatore significativo di successo. L'assistenza nella stesura delle proposte, i pre-controlli e i controlli finali da parte delle agenzie nazionali e la pianificazione strategica nelle domande di finanziamento sono state tutte considerate tutte delle criticità per il successo. Non sorprende quindi che la mancanza di coordinamento, le risorse e il tempo nel processo di presentazione/pianificazione di un progetto siano stati citati anche nelle interviste come delle sfide significative che i project manager devono affrontare.

I project manager hanno anche segnalato l'assenza delle competenze base nella gestione internazionale dei progetti (8,3% è molto d'accordo, 16,7% abbastanza d'accordo, 41,7% poco d'accordo, 33,3% non è d'accordo) come ostacolo al loro successo. Dalle interviste è emerso che queste competenze includono la mancanza di informazioni sul coordinamento del progetto, una cattiva gestione finanziaria, bassi livelli di esperienza e difficoltà nella condivisione delle attività.

Gli intervistati hanno anche menzionato le esperienze e le competenze di diversi partner che non si allineano con le sfide che devono affrontare nella gestione di progetti internazionale. Un intervistato ha suggerito che le possibilità di migliorare queste abilità e competenze potrebbero essere ulteriormente ostacolate in quanto i seminari di formazione spesso richiedono tempo e sono costosi.

Alcuni dei project manager intervistati hanno anche ritenuto di non aver ricevuto abbastanza supporto dalla propria organizzazione, anche se la maggiorparte degli intervistati non è stata altrettanto convinta (25,0% abbastanza d'accordo, 33,3% poco d'accordo, 41,7% per niente d'accordo). Nelle interviste è stato menzionato anche il supporto limitato dai dirigenti dell'organizzazione (1 risposta). Più frequenti sono state le lamentele relative a competenze e differenti aspettative tra le organizzazioni partner.

Le sfide minori hanno riguardato la mancanza di capacità generali nella gestione dei progetti (16,7% abbastanza d'accordo, 33,7% poco d'accordo, 50,0% per niente d'accordo); supporto insufficiente da parte di altri collaboratori e del team dell'organizzazione (9,1% abbastanza d'accordo, 54,5% poco d'accordo, 36,4% per niente d'accordo) e infine non vedere i benefici della gestione di progetti internazionali per se stessi o per l'organizzazione (16,7% poco d'accordo, 83,3% per niente d'accordo).

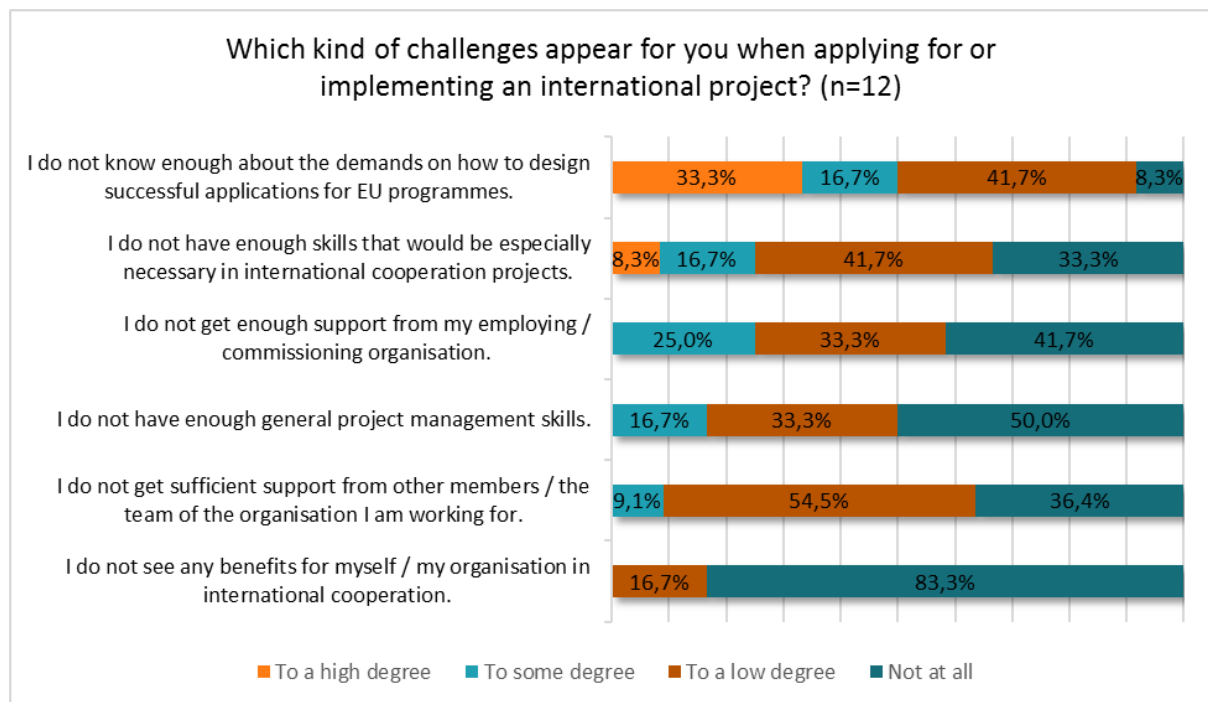


Fig. 59: Sfide nella partecipazione e realizzazione di un progetto internazionale; Austria.

b) Sfide nel sostegno ai project manager

A livello di gestione, agli intervistati è stato chiesto di rispondere alla domanda: che tipo di sfide si presentano alla tua organizzazione quando cercano di supportare i propri project manager? La risposta più comune è stata la mancanza di risorse finanziarie (70% molto d'accordo, 10% abbastanza d'accordo, 20% poco d'accordo). In secondo luogo è emersa la criticità della

mancanza di tempo per sostenere i project manager (40% molto d'accordo, 30% abbastanza d'accordo, 10% d'accordo, 20% per niente d'accordo).

Alcuni intervistati hanno affermato che non hanno avuto conoscenze sufficienti sulle possibilità generali di sostegno (33,3% abbastanza d'accordo, 22,2% poco d'accordo, 44,4% per niente d'accordo). La sfida minore per sostenere i project manager è stata la mancanza di conoscenza dei metodi di supporto (22,2% abbastanza d'accordo, 22,2% poco d'accordo, 55,6% per niente d'accordo).

Vi è stato un ampio consenso sugli ostacoli meno impegnativi, tra cui: nessuna possibilità di accedere a persone competenti che potessero far parte del team di progetto (44,4% poco d'accordo, 55,6% per niente d'accordo); i project manager non sono interessati ad un supporto (40,0% poco d'accordo, 60,0% per niente d'accordo); l'organizzazione non è interessata a fornire supporto (100,0% per niente d'accordo).

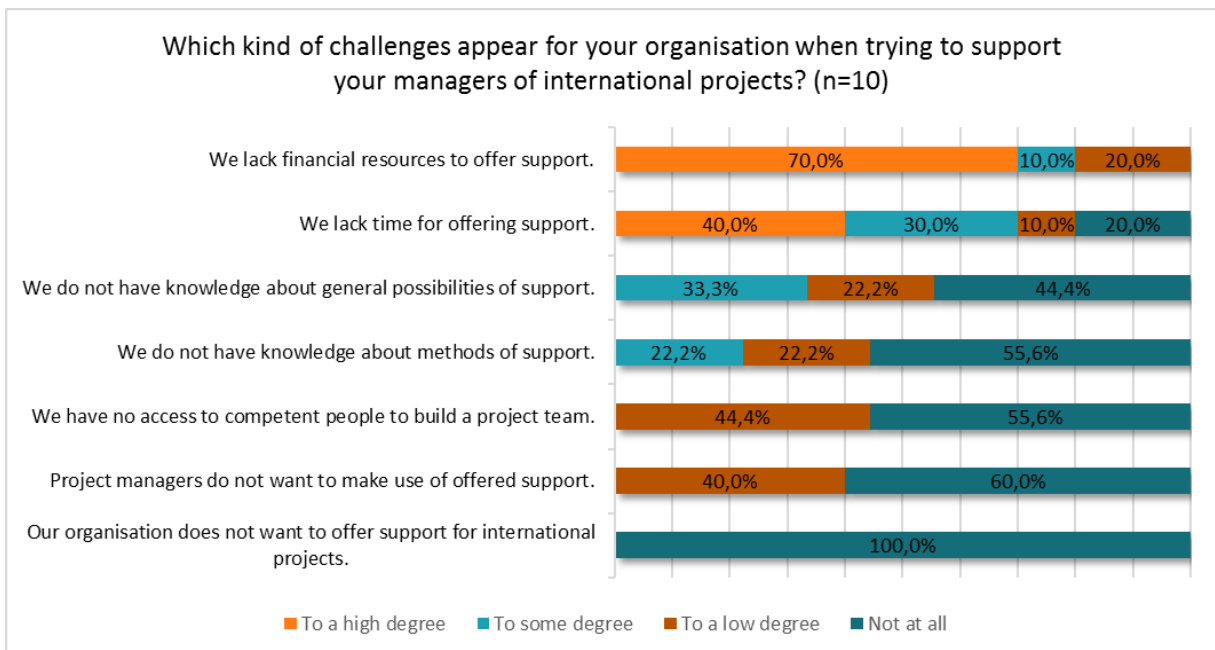


Fig. 60: Criticità riscontrate dall'organizzazione nel supporto ai responsabili dei progetti internazionali; Austria.

3. Supporto offerto dalle agenzie nazionali

Di Isabel Monaghan, EDUCULT

Nel tentativo di migliorare i sistemi di supporto disponibili a disposizione di chi lavora su progetti internazionali è necessario valutare le opportunità e le risorse attualmente offerte. Pertanto, è stato analizzato il tasso di successo delle domande di finanziamento relative all'educazione degli adulti, insieme alle opportunità offerte dalle agenzie nazionali – sia ai candidati che ai beneficiari – nei settori dell'educazione degli adulti (in particolare i programmi KA1 e KA2). Per la valutazione delle domande che sono state approvate, sono state utilizzate solo le risposte emerse dal sondaggio e pertanto tutti i numeri inseriti sono riconducibili alle agenzie nazionali. In termini di supporto ai richiedenti e beneficiari, sono state utilizzate sia le risposte delle agenzie nazionali sull'attività di rilevamento sia le pratiche raccolte a seguito di una valutazione dei siti Web e dei portali delle agenzie nazionali. Va notato che, poiché diverse agenzie non hanno risposto al sondaggio, parte della descrizione è inesatta e alcune agenzie risultano sovrarappresentate.

3.1 Analisi quantitativa

Le agenzie nazionali che hanno risposto al sondaggio si sono generalmente suddivise in tre categorie. Quelle che hanno indicato un numero di candidati superiore a 55 per uno o entrambi i programmi KA1 e KA2, quelle che hanno riferito tra 30 e 55 candidati e quelle che hanno riportato meno di 30 candidati.

In quasi tutti i casi il numero di candidati corrispondeva alla dimensione del paese. Pertanto, i paesi con i maggiori richiedenti sono risultati essere: Italia, Polonia, Romania, Regno Unito e Repubblica Ceca. Tra questi, i numeri più alti provengono dall'Italia, che hanno raggiunto 77 candidature al programma KA1 del 2018 e 143 al KA2 per la stessa annualità. I numeri elevati raccolti dai risultati del sondaggio in questi paesi sembrano relativamente sorprendenti considerando le loro dimensioni; tutti i paesi menzionati qui sopra hanno una popolazione di decine di milioni di abitanti. Le percentuali di successo per i candidati di Polonia, Regno Unito e Romania sono circa del 30% per i programmi KA2. Per la Polonia e il Regno Unito c'è stata un'omogeneità nella percentuale d'approvazione dei progetti presentati all'interno del KA1 pari a circa il 60% (la Romania non ha fornito dati per KA1). L'agenzia nazionale italiana ha approvato il 30-35% dei progetti, sia per i programmi KA1 che KA2.

Il secondo macrogruppo comprende Lituania, Slovenia, Croazia e Danimarca. Questi paesi, con popolazioni tra i due e i nove milioni di abitanti, hanno riportato tra i 30 e i 55 candidati ciascuno. I tassi di approvazione per questi paesi sono disomogenei. Mentre Croazia e Danimarca hanno registrato alti tassi di successo per il programma KA1 rispettivamente dell'84% e del 63%, la Slovenia e la Lituania hanno riportato tassi più vicini al 50%. Nei KA2 i risultati sono stati allo stesso modo differenti. La Slovenia ha registrato un tasso di successo del 20%, la Danimarca il 26%, la Lituania il 50% e la Croazia il 35%.

Infine, meno di 30 candidature sono state ricevute per i bandi del 2017/2018 da parte dell'Irlanda, della Norvegia, del Lussemburgo e di Malta. Questi risultati si dimostrano più complicati in quanto

non tutti questi paesi hanno popolazioni di piccole dimensioni. Sebbene Malta e Lussemburgo abbiano una popolazione inferiore a un milione, la Norvegia e l'Irlanda sono relativamente più grandi. Tutti questi paesi, ad eccezione dell'Irlanda, non hanno fornito tassi di successo divisi per programma KA1 e programma KA2. Il Lussemburgo ha registrato la più alta percentuale di successo intorno all'80%, mentre Malta si è attestata al 50% e la Norvegia al 25%. L'Irlanda ha tuttavia riportato un tasso di successo del 70% per KA1 e un tasso di successo del 50% per KA2.

In generale, il successo delle candidature all'interno dei programmi KA1 è superiore a quello dei programmi KA2.

3.2 Opportunità per i proponenti

Il sostegno ai candidati alle Mobilità per l'apprendimento individuale (KA1) e ai Partenariati Strategici (KA2) varia ampiamente all'interno dell'UE da paese a paese. I protocolli per assistere i candidati nelle loro domande e fornire le informazioni necessarie dipendono dalle dimensioni e dalle risorse disponibili della agenzia nazionale Erasmus+ in questione. La maggior parte delle agenzie offre guide ai programmi, documenti necessari e sessioni informative per i candidati. La possibilità di un ulteriore sostegno ai richiedenti non è previsto. Di seguito vengono illustrati diversi tipi di assistenza, al servizio delle diverse esigenze delle agenzie e dei candidati con cui lavorano.

Epos, l'Agenzia Nazionale Erasmus+ Belgio, fornisce un sistema di supporto estremamente completo ai richiedenti interessati a perseguire la gestione internazionale dei progetti. In autunno, ospitano una giornata informativa per i candidati KA1 a Bruxelles, nonché due giornate informative per i candidati KA2 sempre a Bruxelles e anche nella provincia di Diest. Per entrambi i programmi, **epos** fornisce un "Modulo di predisposizione del progetto", che può essere utilizzato per abbozzare un'idea progettuale con l'opportunità di ricevere feedback su di essa dall'Agenzia stessa prima della stesura definitiva. Questi moduli possono essere inviati fino al 1° febbraio dell'anno di domanda. Il sito Web pubblicizza anche finanziamenti disponibili per consultazioni con potenziali partner all'estero, purché tali visite abbiano luogo entro la fine di gennaio.¹

I candidati possono inoltre beneficiare dell'assistenza alla scrittura in una delle tre sessioni rispettivamente per ciascuna iniziativa (KA1 e KA2); tutti e tre gli eventi si svolgono in diverse città del Belgio. Sebbene **epos** non offra commenti sulle proposte completate, raccomandano di consultare altre due organizzazioni fiamminghe: Europe House Ryckelvelde e Europe Castle Alden Biesen.

Epos si distingue tra le Agenzie Nazionali di tutta l'UE per il suo supporto personalizzato durante l'intero processo di candidatura. Le agenzie possono avere difficoltà a fornire risorse individualizzate a causa di insufficienza di fondi, di personale o di essere sopraffatti da un gran numero di candidati.

Tuttavia, diverse agenzie oltre a Epos hanno adottato misure per accogliere i richiedenti in modo più personalizzato. In risposta a uno dei sondaggi del progetto, un dipendente dell'Australian Exchange Service (**OeAD**) ha ricordato che offrono controlli sia pre che post applicazione. Cioè,

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

l'**OeAD** valuta il potenziale successo di un progetto in base alla sua strategia e mira al controllo iniziale e quindi, dopo che il candidato ha apportato le modifiche raccomandate, viene effettuata una telefonata personale al richiedente per discutere la prima bozza del formulario di progetto.

Le agenzie slovene, norvegesi e irlandesi menzionano offerte simili, citando corsi di formazione e seminari di scrittura, nonché follow-up individuali al telefono, via e-mail o faccia a faccia. Le opportunità per i candidati di incontrarsi o parlare con i valutatori o i dipendenti delle agenzie sono preziose per i candidati ma nella pratica sembrano essere problematiche.

L'agenzia nazionale spagnola **SEPIE** affronta questa sfida fornendo ai candidati codici chiave personalizzati per dei servizi telefonici. Questo codice consente ai candidati di contattare facilmente i valutatori in merito ai progetti per ricevere una consulenza personalizzata.²

L'uso efficace della tecnologia per trasmettere informazioni ai richiedenti e facilitare il loro successo è spesso necessario quando non è possibile un supporto personalizzato. **Ecorys UK** offre un quiz Erasmus+ per aiutare i candidati a determinare quale azione chiave dovrebbero applicare. L'agenzia irlandese **Léarges** aggiorna regolarmente il suo blog, sezione "approfondimenti", con articoli disponibili per i beneficiari e richiedenti. Il blog ha una pagina "Ciclo di vita del progetto" che offre consulenza ai manager in tutte le fasi dei loro progetti. Il blog è uno strumento particolarmente utile, in quanto consente anche ai project manager di pubblicare e condividere esperienze e suggerimenti.

L'agenzia francese Erasmus+, sebbene non eccezionale nel suo supporto, deve essere menzionata per il suo portale **Penelope+**, che è disponibile per tutti i beneficiari e candidati Erasmus+. Non è necessaria alcuna password per utilizzarla e offre assistenza sia ai candidati che ai beneficiari. In termini di supporto ai candidati, il sito fornisce un motore di ricerca per potenziali sviluppatori di progetti Erasmus+ o per gli attori di vari settori che siano in grado di fornire consulenza ai potenziali candidati. Il motore di ricerca è costituito da una mappa sulle organizzazioni che hanno realizzato i progetti con l'opzione di filtrare i risultati per regione, tipo di progetto, settore e tipo di assistenza.³

Penelope+ raccoglie inoltre i documenti necessari per i candidati che preparano le loro candidature, una chiara suddivisione dei processi e le fasi necessarie per le richieste di contributo ed esempi di buone pratiche dei beneficiari passati. Sul sito sono disponibili strumenti generici di ricerca di partner come EPAL, Europass ed Euroguidance. Esistono anche opzioni per iscriversi alla newsletter o per seguire l'agenzia nazionale su Facebook, Twitter e altri siti di social media per candidati e beneficiari. L'aspetto del sito si distingue tra le altre piattaforme e siti Web delle agenzie nazionali per la sua semplicità e accessibilità, il che diviene significativo per gli aspiranti project manager.

Il sostegno ai candidati da parte delle Agenzie Nazionali sembra aver bisogno di ulteriori sviluppi. Tuttavia, le agenzie hanno una grande autonomia in termini di assistenza offerta ai candidati, consentendo loro di soddisfare in modo più specifico le esigenze delle comunità che servono. In generale, una combinazione delle opportunità di supporto personalizzato con risorse

² <http://www.sepie.es/>

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

tecnologiche e online sembra soddisfare le esigenze dei project manager interessati a partecipare ai programmi KA1 e KA2.

3.3 Opportunità per i beneficiari

Le informazioni sulle opportunità offerte ai beneficiari potrebbero non essere del tutto complete, in quanto eventi e notizie sono probabilmente diffusi tramite e-mail o piattaforme online accessibili ai destinatari delle sovvenzioni. La maggior parte delle informazioni sono state raccolte dalle risposte al sondaggio inviato alle agenzie nazionali, che offre una visione approfondita ma selettiva delle risorse rese disponibili. Tuttavia, la maggior parte delle agenzie nazionali offre opportunità simili ai beneficiari delle sovvenzioni KA1 e KA2, poiché i risultati del loro supporto sono monitorati più rigorosamente. Esistono alcune variazioni sulla tecnica e, ancora una volta, sul livello di personalizzazione nell'approccio delle agenzie nazionali. Le variazioni e le coerenze saranno esplorate al fine di ottenere una prospettiva più ampia sulla natura del supporto offerto dall'agenzia.

Quasi tutte le agenzie nazionali offrono un incontro preliminare per i nuovi beneficiari. Queste riunioni generalmente includono le informazioni finanziarie e legali necessarie per iniziare il progetto. Come affermato dalla risposta del sondaggio di **ANPCDEFP**, questi incontri si sono concentrati su:

il contenuto dell'accordo e dei suoi allegati, la gestione tecnica e finanziaria, la prevenzione dei rischi, come devono essere utilizzati gli strumenti per la Mobilità, la diffusione e lo sfruttamento delle questioni relative ai risultati, le caratteristiche dei risultati intellettuali, i requisiti del monitoraggio e dei controlli che devono essere eseguiti dall'Agenzia Nazionale durante il ciclo di vita del progetto.

Gli incontri di avvio progetto spesso definiscono il rapporto tra l'agenzia nazionale e i project manager. Alcune agenzie, come **ANPCDEFP**, assicurano la partecipazione dei project manager degli anni precedenti a questi incontri iniziali. Questi project manager esperti non solo hanno l'opportunità di condividere il loro lavoro, ma possono anche discutere alcune delle sfide e dei successi che hanno incontrato. L'agenzia nazionale slovena **CMEPIUS** nella sua risposta al sondaggio ha sottolineato l'importanza delle opportunità di rete e della cooperazione reciproca "tra i beneficiari e (la) AN (agenzia nazionale) e anche tra i beneficiari stessi".

Le opportunità di sensibilizzazione e connessione tra i beneficiari è tutt'altro che scarsa durante il ciclo di vita di un progetto. Le agenzie offrono tutorial, webinar o seminari per la diffusione e promozione sia all'interno della comunità Erasmus+ che al di fuori di essa. L'agenzia irlandese **Léargas** offre ai manager la possibilità di pubblicare sul blog del proprio sito web. Allo stesso modo, **Ecorys UK** pubblica le storie di Erasmus+, che sono disponibili per eventuali ispirazioni e per conoscere le buone pratiche, nonché per opportunità promozionali. La condivisione tra pari può avvenire anche durante i seminari di metà anno. L'agenzia nazionale italiana **INDIRE** organizza un seminario annuale di monitoraggio per i beneficiari di KA2. Una media di 100 manager partecipa alla riunione, che fornisce ulteriori informazioni sullo strumento Mobility+ e su altre risorse online. Tuttavia, il seminario offre anche a ciascun beneficiario la possibilità di presentare i punti salienti, gli obiettivi e i materiali del suo progetto. Il monitoraggio dei progetti durante l'avanzamento è un dovere necessario di tutte le agenzie nazionali, tuttavia la natura di

questi controlli varia dai “Rapporti di monitoraggio sui progressi del progetto” utilizzati da **ANPCDEFP**, rispetto alle consultazioni telefoniche più personali utilizzate dall’agenzia polacca **FRSE**.

Il supporto fornito durante l’anno riflette la stessa tensione riscontrata nella fase di candidatura tra personalizzazione e competenza tecnologica. Idealmente, le agenzie forniscono entrambi gli strumenti online ai beneficiari insieme a una maggiore attenzione individuale. **ANPCDEFP**, ad esempio, offre un seminario web e un seminario faccia a faccia sull’uso dello strumento di mobilità+ e sulla preparazione del rapporto finale. Le agenzie possono anche organizzare eventi con agenzie nazionali in altri campi o paesi. Attraverso la collaborazione i paesi possono condividere costi e responsabilità, incoraggiando al contempo la cooperazione e il networking internazionali. Nell’agosto 2018, l’agenzia nazionale francese insieme agli uffici finlandese, lussemburghese e croato hanno organizzato un evento sull’efficacia dei progetti. Secondo un partecipante,

il seminario ha soddisfatto le aspettative ed è stato bello che ci fossero così tanti partecipanti. Il nostro progetto è terminato l’estate scorsa, ma è stato piacevole notare che avevamo fatto le cose nel modo giusto. È stato anche interessante ascoltare come altri paesi stanno svolgendo il loro lavoro sul campo. Dall’esperienza degli altri, ottieni idee per il tuo lavoro⁴.

Le attività di cooperazione transnazionale (ACT) sono particolarmente utili per i gestori dei programmi nei paesi più piccoli o per quelli con accesso limitato alle risorse di Erasmus+, poiché possono sfruttare le opportunità offerte in altri paesi e interagire con i project manager di tutta Europa. Le ACT possono incorporare una serie di eventi, seminari e workshop che consentono alle agenzie nazionali Erasmus+ di collaborare e condividere le migliori pratiche. I gestori del programma possono presentare domanda per partecipare alle ACT, che sono organizzate da agenzie nazionali su obiettivi specifici.

Le agenzie che non possono coordinare riunioni multiple o seminari a causa delle dimensioni o dei finanziamenti di cui dispongono possono anche offrire webinar o seminari online. **INDIRE**, l’agenzia nazionale italiana, offre a ciascuna organizzazione beneficiaria una pagina riservata personale sul proprio sito Web, con accesso a tutti i documenti, i contatti e i dettagli relativi ai pagamenti e ai materiali del seminario. Realizzano anche webinar organizzati dai beneficiari per il rapporto finale di progetto.

Sebbene settorialmente le agenzie nazionali affrontino molte sfide simili nel sostenere i beneficiari delle sovvenzioni così come fanno per i richiedenti, le disparità tra le agenzie nazionali non è così forte. Le aspettative dei gestori del programma E+ consentono non solo un maggiore sostegno ai beneficiari, ma un migliore accesso a tale sostegno. In questo momento, sviluppare il sostegno ai candidati è forse più urgente che migliorare il sostegno ai beneficiari. Inoltre, migliorare i sistemi che interessano i richiedenti (consulenza faccia a faccia, risorse online, ecc.) avrebbe probabilmente lo stesso effetto desiderato sui beneficiari.

⁴ http://www.cimo.fi/ajankohtaista/101/1/eurooppalainen_koulutus_antoi_tyokaluja_hankkeiden_vaiuttavuuden_arviointiin_ja_levitykseen

4. Prospettive sui bisogni e sfide

4.1 Conclusioni fondamentali e comparative

Di Aron Weigl, EDUCULT

Lo studio sui successi e le sfide nella gestione di progetti internazionali nel campo dell'apprendimento permanente indica due caratteristiche fondamentali nel settore della società civile:

1. In Europa, il campo è molto diversificato e prevalgono condizioni diverse nei diversi paesi.
2. Tuttavia, indicatori di successo analoghi possono essere identificati in dettaglio e possono essere descritte le sfide affrontate dai project manager internazionali e dalle loro organizzazioni.

Di seguito, esamineremo quindi le particolarità di ciascun caso da un lato e le somiglianze dall'altro. A causa del numero limitato di casi nel sondaggio, non è possibile trarre conclusioni generalizzate. A livello qualitativo – soprattutto in combinazione con le interviste – si possono trarre spunti per l'area del project management internazionale delle OSC.

I. Esempi nei diversi paesi

I partecipanti ai sondaggi nei paesi differiscono per molti aspetti. I settori di lavoro in cui la maggior parte degli intervistati è ancora attiva oltre all'apprendimento permanente risultano essere il lavoro giovanile in Italia e Polonia, la scuola in Ungheria, l'istruzione superiore e la scuola in Danimarca e la formazione professionale in Austria.

Anche l'esperienza dei partecipanti al sondaggio varia ampiamente. In Polonia, ad esempio, gli intervistati sono il gruppo più esperto. Più di due terzi hanno già lavorato come coordinatori e due terzi hanno realizzato finora almeno due progetti internazionali. In Italia, d'altra parte, i partecipanti al sondaggio hanno un'esperienza minima. Circa un terzo ha realizzato più di due progetti internazionali e solo poco più di un quarto ha già coordinato progetti di cooperazione internazionale.

Anche le funzioni all'interno delle organizzazioni differiscono. I project manager e i responsabili dell'organizzazione in tutti i paesi hanno partecipato al sondaggio con la stessa frequenza. Tuttavia, il numero di persone responsabili della cooperazione internazionale differisce in maniera sostanziale. Questa funzione è menzionata soprattutto tra gli intervistati italiani, ma anche in Polonia e Danimarca, e in misura minore in Austria e Ungheria. In Italia, invece, hanno preso parte meno gestori organizzativi.

Somiglianze possono essere osservate nel settore tematico. In tutti i paesi hanno preso parte soprattutto le organizzazioni della società civile attive nel settore culturale e, più frequentemente, del settore dell'istruzione. Solo in Ungheria le OSC che lavorano nel campo della comunità e delle

abitazioni e in Italia quelle che lavorano nel campo degli affari sociali rappresentano gruppi ancora più grandi.

A causa di queste differenze nella composizione dei campioni – e per il numero ridotto di casi – ci si possono aspettare risposte divergenti riguardo agli indicatori di successo e alle sfide. Dichiarazioni più dettagliate sono quindi possibili solo a livello qualitativo e in triangolazione con le valutazioni delle interviste.

II. Motivazioni

Alcune affermazioni generali possono essere fatte riguardo alle motivazioni degli attori. I project manager vogliono imparare soprattutto dagli approcci di altri paesi. In questo senso, ritengono necessario attraversare i confini per entrare in contatto con le persone. Tutti hanno espresso parere favorevole allo scambio con le persone che operano nel loro settore di lavoro in altri paesi.

Questo si può dire allo stesso modo per tutti gli attori di tutti i paesi partecipanti, anche a livello di gestione organizzativa. Nella maggior parte dei casi sono state espresse motivazioni concrete alla base dell'attuazione della cooperazione internazionale. La maggior parte delle organizzazioni della società civile vede i progetti internazionali come un'opportunità per generare finanziamenti aggiuntivi.

III. Indicatori di successo

Fondamentalmente si può dire che più risulta esperto un project manager, maggiore è la capacità di realizzare con successo i progetti internazionali. Per quanto riguarda le caratteristiche dei project manager, non è possibile identificarne una particolare tipologia di successo, a parte l'esperienza su progetti internazionali. Secondo l'analisi delle interviste, il tipo di formazione non ha alcun effetto sul grado di successo del lavoro successivo.

Gli indicatori generali di successo, che sono ugualmente riscontrabili in tutti i paesi, sono in generale:

- molti anni di esperienza nella cooperazione internazionale;
- un buon inserimento nelle reti europee/internazionali;
- una profonda conoscenza dei programmi dell'UE, dei loro requisiti e obiettivi;
- un partenariato equilibrato e obiettivi di progetto simili perseguiti dai partner;
- una sufficiente conoscenza della lingua inglese.

Nelle interviste e nell'analisi delle offerte delle agenzie nazionali, diventa chiaro che i paesi differiscono in particolare per quanto riguarda le condizioni di partenza per la cooperazione internazionale. Esistono numerose agenzie nazionali Erasmus+ ed Europa creativa che offrono un buon supporto e quindi forniscono una buona base per la candidatura, ma anche per la successiva implementazione. Tuttavia, la maggior parte delle agenzie nazionali, che offrono un supporto maggiore, si concentrano sulla fase di preparazione e candidatura e meno sull'assistenza sistematica nel corso dell'attuazione del progetto. Ad esempio, le interviste condotte in Austria riportano una procedura di feedback multi-fase fino alla candidatura, che inizia con l'idea del progetto.

In linea di principio, tali servizi possono essere descritti come indicatori per progetti internazionali di successo, ma non rappresentano una garanzia. Molte organizzazioni non riescono a sfruttare tali possibilità di supporto.

D'altra parte, il sondaggio non fornisce alcuna chiara indicazione del fatto che i project manager che hanno ricevuto un intenso supporto dalla propria organizzazione siano stati in grado di presentare domande di successo o di implementare il progetto internazionale meglio di altri. I dati forniti dai partecipanti al sondaggio nei diversi paesi variano notevolmente da questo punto di vista. Le cifre vanno da un terzo dei responsabili delle organizzazioni intervistate in Italia che affermano di supportare i loro project manager e fino all'86% dei responsabili dei progetti intervistati in Ungheria che affermano di essere stati supportati.

Non esiste alcun legame tra il livello di supporto e la realizzazione di un progetto con successo nel passato, come mostra l'esempio della Polonia. La maggior parte degli intervistati (68%) è stata in grado di attuare progetti internazionali, soprattutto come coordinatori, ma solo il 44% degli intervistati ha dichiarato di sostenere i propri project manager.

Le interviste, d'altra parte, mostrano che il "supporto" stesso può essere definito in modo molto ampio. Spesso consiste in colleghi più esperti che ti offrono un supporto ad hoc. Le offerte sistematiche di sostegno alla cooperazione internazionale sono generalmente l'eccezione nel settore della società civile in tutti i paesi. Più piccole sono le organizzazioni, più rare sono. I leader organizzativi spesso coincidono con i project manager. Una divisione tra i project manager tende a verificarsi sulla base delle responsabilità per progetti nazionali/locali da un lato e progetti internazionali dall'altro.

Nella fase di acquisizione è più probabile che venga fornito un supporto, in particolare al fine di preparare le domande e trovare partner di progetto adeguati, nonché fornire finanziamenti per il progetto. Quest'ultimo è quello che dicono i responsabili dell'organizzazione, ma i project manager la vedono meno in questi termini. Nella realizzazione del progetti viene fornito il supporto ai dipendenti che si occupano della gestione contabile e finanziaria.

I project manager sperano costantemente di ricevere personale aggiuntivo per il team di progetto. Ciò evidenzia una delle maggiori sfide nella gestione internazionale dei progetti, ma anche nel lavoro della società civile in generale: la scarsità di personale, dovuta spesso ai limiti di bilancio.

Un'offerta di supporto raramente disponibile, ma ugualmente prevista, sono i corsi di formazione rivolti alla gestione generale del progetto, corsi interculturali e corsi di lingua. Risultano proposti in misura minore, anche se desiderati dai project manager, i corsi di formazione in project management internazionale. Ciò descrive sicuramente un elemento mancante in tutti i paesi partecipanti. L'unica cosa emersa dalle interviste in diversi paesi è l'atteggiamento secondo cui "apprendere facendo" è il metodo migliore per migliorare se stessi nella gestione di tali progetti. Tuttavia, questa prospettiva può essere basata sul fatto che non è possibile alcun confronto a causa della mancanza di tali offerte formative e quindi la variante autodidattica è la più utilizzata finora.

IV. Sfide

Nonostante l'esistenza di questo tipo di formazione, emergono ulteriori sfide per i project manager. La mancanza di tempo spesso impedisce l'uso di tali servizi di supporto, come riportano le interviste condotte in alcuni paesi.

È sempre chiaro che la procedura di candidatura è particolarmente impegnativa per lo stesso motivo. Ci vuole tempo e personale per scrivere dei progetti di successo. Qui una differenza tra intervistati con o senza esperienza e le interviste svolte dai partner diventa chiara. Mentre gli intervistati esperti indicano il tempo principalmente come risorsa decisiva, gli intervistati senza esperienza considerano una grande sfida anche il contenuto dell'applicazione.

Inoltre, le organizzazioni della società civile in alcuni paesi partecipanti non hanno la competenza per coordinare con successo progetti internazionali. Soprattutto in Ungheria e Danimarca questo viene riportata come una sfida.

I responsabili dell'organizzazione confermano ciò che dicono i project manager: soprattutto, mancano risorse finanziarie, ma anche tempo per offrire supporto. Non sembra essere un problema il fatto che i project manager non vogliano avvalersi di possibili offerte di supporto o che l'organizzazione non voglia offrire supporto. Pertanto, non c'è una mancanza di volontà.

Vi è una differenza tra gli intervistati per quanto riguarda altri punti: una mancanza di conoscenza delle possibilità e dei metodi di supporto, nonché l'accesso a dei project manager competenti è descritta in alcuni paesi come un'ulteriore sfida.

Gli intervistati più esperti menzionano alcune influenze negative nella realizzazione di progetti internazionali: ad es. ignorare i punti di forza e di debolezza dei vari partner rappresenta uno svantaggio particolare per l'implementazione del progetto. Ecco perché sarebbe necessario coinvolgere i partner già durante la fase di pianificazione del progetto. In tal modo, sarebbe possibile redigere la domanda e progettare il intervento in base alle loro esigenze e competenze.

4.2 Prospettive e raccomandazioni finali

Tutti i partner; sintesi di Aron Weigl, EDUCULT

Il fatto che l'esperienza sia menzionata come uno dei più importanti indicatori di successo chiarisce che la creazione di una buona offerta di supporto specialmente per i project manager principianti è un buono stimolo per motivare i project manager a lavorare a livello internazionale e aumentare le loro capacità in questo campo. Entrare nella cooperazione internazionale è spesso la sfida più grande. È anche importante accettare il fallimento per poter acquisire esperienza.

È quindi probabile che la cosa più importante nell'offrire supporto debba essere quello di eliminare gli ostacoli a chi realizza un progetto per la prima volta.

I. Bisogni comuni

Nel complesso, possiamo dire che i CSO interessati a cooperare a livello internazionale per la prima volta sono restii a provare. Non a causa della mancanza di capacità o competenze professionali, ma soprattutto perché non sanno dove trovare informazioni di prima mano sul processo di implementazione. Vorrebbero saperne di più sui rischi organizzativi e finanziari che potrebbero incontrare. Anche la mancanza di ispirazione è un fattore di inibizione. La maggior parte dei project manager inesperti concordano sul fatto che vorrebbero vedere e leggere storie di successo di partner o organizzazioni leader. Quando si tratta di burocrazia finanziaria, tasse e altre norme amministrative, dovrebbe esserci anche un supporto dedicato al singolo paese poiché i sistemi differiscono da paese a paese.

Il messaggio generale del sondaggio online è che i project manager hanno principalmente bisogno di aggiornare le proprie conoscenze e competenze al fine di progettare interventi di cooperazione internazionale e coordinare progetti internazionali. Per questo hanno anche bisogno del supporto dei loro organi direttivi. Questo supporto varia da paese a paese e soprattutto da un'organizzazione all'altra, quindi una rete di supporto generale contribuirebbe a superare tale disuguaglianza. La situazione è simile per quanto riguarda il sostegno delle agenzie nazionali. Ultimo ma non meno importante, il supporto sotto forma di consulenza, formazione e tutoraggio da parte di altri attori nel contesto della progettazione internazionale non è ancora ben definito.

Pertanto, possiamo individuare le seguenti esigenze generali:

- formazione specifica per il supporto nella comprensione dei bandi europei, compreso l'aspetto linguistico (in particolare l'inglese tecnico) e le capacità di scrittura dei formulari;
- risorse finanziarie e umane all'interno delle organizzazioni della società civile;
- accesso a una rete consolidata di partenariato internazionale;
- aumentare le conoscenze relative alla commercializzazione delle attività del progetto;
- supporto all'assunzione di nuovo personale competente e di volontari;
- aumentare la cooperazione intersettoriale per migliorare l'impatto di settore.

II. Raccomandazioni per lo sviluppo del supporto

Lo scopo del progetto è quello di stabilire una rete di supporto per i project manager che desiderano diventare attivi a livello internazionale. A seguito delle esigenze formulate, sarebbe quindi logico sviluppare i seguenti servizi di supporto.

In primo luogo, sarebbe necessario offrire un facile accesso al supporto approfondito sia per coloro che preparano le candidature ad un bando sia per coloro che coordinano un progetto internazionale. Soddisfare la funzione di coordinatore include aiutare i potenziali partner a promuoversi e gestire la loro nuova posizione di partner in progetti internazionali. Una rete di supporto deve affrontare questa sfida.

Il supporto potrebbe essere in forma di:

- consulenza e tutoring, nonché accesso a strumenti, videoclip e pillole di conoscenza con consulenza tematica per preparare le candidature e gestire il coordinamento (e diventare partner);
- supporto su misura per piccoli OSC in ogni fase della candidatura e della realizzazione del progetto (ad es. come leggere un invito, come stimare un budget, come costruire il partenariato, ecc.);
- nuovi corsi tematici Erasmus+ incentrati sulle sfide per i project manager internazionali che partecipano per la prima volta;
- strumenti formativi di mappatura delle idee, come trasformare un'idea di problem solving in un progetto;
- strumenti formativi sulla pianificazione di un bilancio;
- cosa "fare" e "non fare" nella scrittura di una proposta, nella ricerca dei partner e nella pianificazione del progetto;
- esperienze condivise, storie personali su cosa fare quando le cose vanno male (in generale le fonti di supporto sono focalizzate su una buona pianificazione e prevenzione, ma cosa fanno quando si verificano dei problemi? a chi si rivolgono? cosa fanno gli altri in situazioni simili?);
- accesso a una rete internazionale per chi non ha esperienza così da ottenere supporto e motivazione nel dare la priorità alla cooperazione internazionale;
- una piattaforma per supportare la fase di avvio dei primi partenariati;
- strumenti educativi, modelli su come raggiungere (dove? in quale forma? quando? con quale livello di pianificazione?) i partner;
- affiancamento al lavoro per dare la possibilità di partecipare alle attività di progetto come forma di apprendimento dei compiti tipici nella gestione di progetti internazionali;
- un glossario che contenga l'inglese tecnico utilizzato nella gestione dei progetti e il vocabolario inglese nel campo dell'apprendimento permanente/educazione degli adulti.

Alla fine il supporto dovrebbe portare a:

- un aumento del livello networking che migliora l'impatto del settore;
- una lobby comune per il settore di interesse, con il fine di aumentare le possibilità di cofinanziamento attraverso la cooperazione internazionale;
- l'opportunità di imparare dall'esperienza degli altri, con la possibilità di contattare direttamente le organizzazioni più esperte.

Dal nostro punto di vista, queste opzioni per supportare i project manager sono fondamentali. Il report sulle competenze chiave, che si basa su questo studio, completa il quadro ricercando le abilità richieste nei progetti internazionali e identificando opportunità di formazione significative in questo contesto.

Allegati

A1. Indice delle figure

Fig. 1: Nazione in cui lavorano gli intervistati.....	7
Fig. 2: Età degli intervistati.....	7
Fig. 3: Formazione professionale degli intervistati (possibilità risposta multipla).....	8
Fig. 4: Ambito di lavoro (possibilità risposta multipla).....	8
Fig. 5: Ruolo nel luogo di lavoro (possibilità risposta multipla).....	9
Fig. 6: Numero di progetti internazionali realizzati.....	9
Fig. 7: Numero di progetti internazionali non approvati.....	10
Fig. 8: Motivazioni nella realizzazione di progetti internazionali.....	11
Fig. 9: Sfide nella presentazione e realizzazione di un progetto internazionale.....	12
Fig. 10: Tipologia di supporto ricevuto (possibilità risposta multipla).....	12
Fig. 11: Supporto atteso da parte dell'organizzazione per presentare e realizzare con successo un progetto internazionale (possibilità risposta multipla).....	13
Fig. 12: Frequenza di partecipazione a formazione come project manager.....	13
Fig. 13: Motivazioni per il sostegno dell'implementare di progetti (possibilità risposta multipla).....	14
Fig. 14: Supporto ricevuto/offerto (possibilità risposta multipla).....	14
Fig. 15: Criticità riscontrate dall'organizzazione nel supporto ai responsabili dei progetti internazionali.....	15
Fig. 16: Ambito di lavoro (possibilità risposta multipla); Polonia.....	17
Fig. 17: Ambito di lavoro (possibilità risposta multipla); Polonia.....	18
Fig. 18: Quale ruolo ricopri in questo settore (possibilità risposta multipla)? Polonia.....	19
Fig. 19: Numero di richieste di finanziamento; Polonia.....	20
Fig. 20: Numero di progetti internazionali realizzati; Polonia.....	20
Fig. 21: Ruolo ricoperto nella realizzazione dei progetti internazionali; Polonia.....	20
Fig. 22: Numero di progetti internazionali non approvati; Polonia.....	21
Fig. 23: Genere; Italia.....	32
Fig. 24: Età degli intervistati; Italia.....	32
Fig. 25: Formazione professionale degli intervistati (possibilità risposta multipla); Italia.....	33
Fig. 26: Settore specifico nell'ambito dell'istruzione (possibilità risposta multipla); Italia.....	34

Fig. 27: Settore formativo (possibilità risposta multipla); Italia.....	35
Fig. 28: Ambito di lavoro (possibilità risposta multipla); Italia.....	35
Fig. 29: Ruolo nel luogo di lavoro (possibilità risposta multipla); Italia.....	36
Fig. 30: Motivazione nella realizzazione di progetti internazionali – project manager; Italia.....	36
Fig. 31: Motivazione nella realizzazione di progetti internazionali - manager; Italia.....	37
Fig. 32: Offerta formativa utilizzata almeno una volta (possibilità risposta multipla); Italia.....	38
Fig. 33: Frequenza di partecipazione a formazione come project manager; Italia.....	39
Fig. 34: Sfide nella presentazione e realizzazione di un progetto internazionale; Italia.....	41
Fig. 35: Criticità riscontrate dall'organizzazione nel supporto ai responsabili dei progetti internazionali; Italia.....	42
Fig. 36: Ambito di lavoro (possibilità risposta multipla); Ungheria.....	43
Fig. 37: Formazione professionale degli intervistati (possibilità risposta multipla); Ungheria.....	44
Fig. 38: Ruolo nel luogo di lavoro (possibilità risposta multipla); Ungheria.....	45
Fig. 39: Numero di progetti internazionali non approvati; Ungheria.....	46
Fig. 40: Motivazioni nella realizzazione di progetti internazionali; Ungheria.....	47
Fig. 41: Offerte formative utilizzate (possibilità risposta multipla) ?; Ungheria.....	49
Fig. 42: Criticità riscontrate dall'organizzazione nel supporto dei responsabili dei progetti internazionali; Ungheria.....	50
Fig. 43: Formazione professionale degli intervistati (possibilità risposta multipla); Danimarca.....	52
Fig. 44: Settore specifico nell'ambito dell'istruzione (possibilità risposta multipla); Danimarca.....	54
Fig. 45: Ambito di lavoro (possibilità risposta multipla); Danimarca.....	55
Fig. 46: Ruolo di lavoro (possibilità risposta multipla); Danimarca.....	55
Fig. 47: Numero di progetti internazionali realizzati; Danimarca.....	56
Fig. 48: Numero di progetti internazionali non approvati; Danimarca.....	57
Fig. 49: Motivazioni della non approvazione?; Danimarca.....	58
Fig. 50: Motivazioni nella realizzazione di progetti internazionali – project manager; Danimarca.....	59
Fig. 51: Motivazioni nella realizzazione di progetti internazionali – manager; Danimarca.....	60
Fig. 52: Ruolo dell'organizzazione nella realizzazione di progetti internazionali (possibilità risposta multipla); Danimarca.....	61
Fig. 53: Offerta formativa utilizzata almeno una volta (possibilità risposta multipla); Danimarca.....	62
Fig. 54: Frequenza di partecipazione a formazione come project manager; Danimarca.....	63
Fig. 55: Sfide nella presentazione e realizzazione di un progetto internazionale?; Danimarca.....	64

Fig. 56: Criticità riscontrate dall'organizzazione nel supporto ai responsabili dei progetti internazionali; Danimarca.....	65
Fig. 57: Formazione professionale degli intervistati (possibilità risposta multipla); Austria.....	67
Fig. 58: Settore specifico nell'ambito dell'istruzione (possibilità risposta multipla); Austria.....	69
Fig. 59: Settore formativo (sono possibili più risposte); Austria.....	69
Fig. 58: Ambito di lavoro (possibilità risposta multipla); Austria.....	70
Fig. 59: Ruolo nel luogo di lavoro (erano possibili più risposte?); Austria.....	70
Fig. 60: Numero di progetti internazionali realizzati; Austria.....	71
Fig. 61: Motivazioni nella realizzazione di progetti internazionali – project manager; Austria.....	72
Fig. 62: Motivazioni nella realizzazione di progetti internazionali –manager; Austria.....	73
Fig. 63: Offerta formativa utilizzata almeno una volta (possibilità risposta multipla); Austria.....	74
Fig. 64: Frequenza di partecipazione a formazione come project manager; Austria.....	74
Fig. 65: Sfide nella partecipazione e realizzazione di un progetto internazionale; Austria.....	76
Fig. 66: Criticità riscontrate dall'organizzazione nel supporto ai responsabili dei progetti internazionali; Austria.....	77

A2. Guida per le interviste⁵

Interviste Dirette

Gruppo target A: project manager / con esperienza

Come condurre l'intervista

- Faccia a faccia/telefoniche

Prima delle domande

- Spiegare obiettivo e contest del progetto e della presente ricerca
- Specificare che l'intervista è anonima, ma l'organizzazione può essere menzionata
- Se si registra: richiedere il consenso
- Fai queste domande prima di cominciare

Oggetto

- Identificazione di buone pratiche nella gestione di progetti internazionali nel settore CSO dell'istruzione non formale per adulti
- Trovare indicatori per il successo della gestione di progetti internazionali
- Identificare le competenze per la realizzazione di progetti di cooperazione internazionale
- Raccogliere input per gli aspiranti project manager internazionale e sul supporto che dovrebbe offrire una eventuale rete a loro sostegno

A Introduzione

A1 Qual è il tuo settore nell'ambito del lavoro nell'istruzione non formale per adulti CSO? (Cultura, sociale, salute, attività internazionali, ecc.)

A2 Quale ruolo ricopri? (impiegato, freelance; project manager, direttore, responsabile della cooperazione internazionale)

A3 Da quando lavori alla tua organizzazione?

A4 Qual è il tuo background professionale?

B Attività Internazionale

B1 Quante volte ti sei candidato per un progetto internazionale e quante è stato approvato? In quale programma (ente di finanziamento)?

⁵ Lo scopo delle interviste è stato chiarire i bisogni di miglioramento delle competenze utili a pianificare, presentare e gestire i progetti UE. Come parte del sondaggio, i partner hanno intervistato quattro diversi gruppi: A) Responsabili di progetto con esperienza; B) Organi di gestione esperti; c) Responsabili di progetto inesperti ma interessati; D) Organi di gestione inesperti ma interessati. Ci sono alcune piccole differenze tra le guide alle interviste per i quattro gruppi, ma qui presentiamo la guida per il gruppo A come la più rappresentativa delle quattro guide.

B2 In caso di insuccesso, quali pensi o sai siano stati i motivi?

B3 Quali invece i motivi di successo in caso di approvazione?

B4 Quali sono gli argomenti principali dei progetti internazionali da te presentati / realizzati?

B5 Hai mai preso parte a uno o più progetti internazionali come partner (non come coordinatore)? In caso affermativo, che tipo di partecipazione è stata (ad esempio scambio di giovani, volontariato all'estero, studio all'estero, formazione internazionale / incontro / osservazione del lavoro)?

C Supporto agli International Project Manager

C1 Cosa ti ha spinto o spinge a partecipare a progetti di cooperazione internazionale? [**Se non vi è alcuna idea da parte del rispondente, fornire alcuni esempi presi dal questionario**]

C2 Che tipo di sfide hai incontrato nella presentazione e realizzazione di un progetto internazionale [**Se non vi è alcuna idea da parte del rispondente, fornire alcuni esempi presi dal questionario**]

C3 Quali sono le condizioni preliminari per realizzare con successo progetti internazionali? [**Se non vi è alcuna idea da parte del rispondente, fornire alcuni esempi presi dal questionario**]

C4 Hai ricevuto qualche tipo di supporto dalla tua organizzazione? Se sì, che tipo di supporto? È stato utile? Cosa sarebbe utile invece? [**Se non vi è alcuna idea da parte del rispondente, fornire alcuni esempi presi dal questionario**]

C5 Hai usato strumenti formativi per migliorare le tue competenze? Se sì, quali? Si sono dimostrate utili nell'implementazione dei progetti internazionali? [**Se non vi è alcuna idea da parte del rispondente, fornire alcuni esempi presi dal questionario**]

C6 Secondo te, quale settore della formazione professionale è più rilevante per lavorare come project manager internazionale?

D Competenze dell'International Project Management

Fornire una breve presentazione dell'obiettivo del progetto, come è stato sviluppato il triangolo PMI adattato per le CSO e delineare la composizione su tre assi delle competenze (cfr. Allegato 1, pagina 2).

D1 Quali competenze dovresti maggiormente migliorare per presentare un'applicazione di successo in un progetto di cooperazione internazionale? Perché?

D2 Quali competenze dovresti maggiormente migliorare come project manager internazionale?

D3 [**Fornire una breve descrizione di competenze tecniche (vedi allegato 1, pagina 2)!]**

Quali competenze tecniche ritieni più importanti per i project manager internazionali? Perché?

D4 [**Fornire una breve descrizione di competenze di leadership (vedi allegato 1, pagina 2)!]**

Quali capacità di leadership ritieni più importanti per i project manager internazionali? Perché?

D5 [**Fornire una breve descrizione di competenze di strategia e gestione aziendale (vedi allegato 1, pagina 2)!]**

Quali competenze strategiche e di gestione aziendale ritieni più importanti per i project manager internazionali? Perché?

D6 Quale tipo di supporto preferiresti per rafforzare le tue abilità? Il supporto dovrebbe essere sotto forma di corsi di formazione nazionali ed europei, strumenti del portale, e-mentoring e / o fornitura di una rete di supporto internazionale? Perché?

E Spunti per la Support Network

E1 Tra le attività di progetto c'è la costruzione di una rete internazionale a supporto di project manager internazionali e organizzazioni della società civile che intendono realizzare una cooperazione internazionale. Che tipo di supporto dovrebbe fornire una tale rete?

E2 Che tipo di strumenti online, pillole di conoscenza, supporto di orientamento, ecc. dovrebbe fornire un portale online per gli aspiranti project manager internazionali?

E3 Che tipo di supporto dovrebbe fornire un servizio di mentoring per gli aspiranti project manager internazionali?

E4 Che tipo di supporto dovrebbe fornire una formazione per gli aspiranti project manager internazionali?

E5 C'è qualcos'altro che vorresti condividere con noi?

Grazie per il tuo tempo!

A3. Questionario online⁶

Progetto: *First-time international project realisers support network*

Grazie per aver preso parte al nostro questionario!

Il progetto ERASMUS+ “First-time international project realisers support network” mira a fornire e sostenere un portale di supporto che raccolga tutte le informazioni essenziali per i project manager internazionali e le organizzazioni di educazione degli adulti appartenenti al terzo settore che intendono integrare la cooperazione internazionale nelle loro strategie. L'altro scopo del progetto è quello di creare una rete europea che sostenga l'avvio, la pianificazione e la realizzazione di partenariati e la cooperazione europea nel campo dell'apprendimento permanente.

La tua partecipazione rappresenta un contributo importante allo sviluppo di una rete per supportare i project manager della società civile che vogliono intraprendere una collaborazione internazionale.

La tua partecipazione sarà trattata in maniera anonima e il tuo indirizzo IP non verrà salvato.

La risposta alle domande ti porterà via circa 15 minuti. Saremmo lieti se ci potessi concedere il tuo tempo per condividere il tuo punto di vista. Per favore non usare le frecce avanti / indietro in alto e a destra del tuo browser, altrimenti il questionario potrebbe cancellarsi.

Grazie mille!

Per ulteriori informazioni si prega di contattare COOSS/Italia (www.cooss.it): l.lupini@cooss.marche.it o l.bordoni@cooss.marche.it

Il tuo campo d'azione

1.) In quale nazione lavori o si trova l'organizzazione per cui lavori? *

- Austria
- Danimarca
- Italia
- Polonia
- Ungheria
- Altro:

2.) Si prega di scegliere il/i settore/i della tua attività nel campo dell'educazione (possibilità di risposta multipla) *

La nostra analisi di partenza comprendeva due indagini multilaterali: la prima sulle sfide e le storie di successo della cooperazione di progetto internazionale e la seconda sulle competenze chiave e sui bisogni di sostegno; ma l'indagine online ha combinato i due sondaggi in un questionario, che presentiamo qui. La seconda indagine include le seguenti domande: Q1, Q2, Q3, Q4, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q27, Q28, Q29, Q34, Q6xQ7.

- Educazione degli adulti
- Scuola
- Formazione professionale
- Educazione superiore
- Giovani
- Nessuno di questi [→ fine del questionario]
- Altro:

3.) In che tipo di settore dell'educazione sei coinvolto? (possibilità di risposta multipla) *

- Formale
- Non formale o informale

4.) Si prega scegliere l'ambito tematico del tuo campo di azione. (possibilità di risposta multipla) *

- Cultura e tempo libero
- Educazione e ricerca
- Salute
- Sociale
- Ambiente e territorio
- Comunità locale e *housing*
- Counselling, assistenza legale e politica
- Volontariato e filantropia
- Attività internazionali
- Religione
- Altro:

5.) In che ruolo/posizione lavori in questo campo? (possibilità di risposta multipla) *

- Come project manager [a]
- Come direttore/responsabile/capo/presidente dell'organizzazione [b]
- Come responsabile incaricato per le attività di collaborazione internazionale dell'organizzazione [c]
- Altro:

6.) Qual è il tuo attuale ruolo lavorativo in tale ambito? (possibilità di risposta multipla)

- Impiegato in un'organizzazione della società civile o ONG
- Impiegato pubblico
- Altro:

Attività internazionali

7.) Hai mai partecipato a bandi per la richiesta di finanziamenti per intraprendere collaborazioni internazionali nel tuo ambito? *

- Sì [a]
- No [b]

I. [Se a] La richiesta è stata approvata così da poter realizzare il progetto internazionale?

- Sì [c]
- No [d]

i. [Se c] quante volte hai preso parte alla realizzazione di progetti internazionali?

- Una sola volta
- 2-4 volte
- 5 o più volte

ii. [Se c] Con che ruolo l'organizzazione per la quale lavori è stata coinvolta in un/nei progetto/i internazionale/i? (possibilità di risposta multipla) *

- Come coordinatore
- Come partner

iii. [Se c, d] Quante volte hai presentato, ma senza successo, domande per la realizzazione di progetti internazionali? *

- Una sola volta
- 2-4 volte
- 5 o più volte

iv. [Se c, d] Quali sono state le ragioni per cui la/e proposta/e di progetto non è/sono stata/e approvata/e? (possibilità di risposta multipla)

- Il punteggio di valutazione non ha raggiunto la soglia minima
- Pur se valutato positivamente, il progetto presentato è stato messo nella lista di riserva e alla fine non è stato ripescato per mancanza di budget.
- L'organizzazione che ha presentato il progetto si è ritirata dalla realizzazione.
- Altro:

II. [Se b] Saresti interessato a lavorare a livello internazionale nel tuo settore se le condizioni soddisfacessero le tue aspettative? *

- Sì
- No [→ fine del questionario]

[Domande per i project manager:]

8.) [Se 6.a] Quali sono le ragioni principali per cui saresti interessato a prender parte a progetti europei?

	Molto d'accordo	Abbastanz a d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla
Voglio imparare dagli approcci e metodi usati in altri paesi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
È fondamentale connettersi con le persone di là dei confini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
È un'ulteriore possibilità per ottenere fondi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi piace il confronto con persone di altri paesi nel mio campo di lavoro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono stato nominato dalla mia organizzazione per farlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ho solo avuto la possibilità di farlo o di provarlo. Non ci sono motivazioni concrete dietro di esso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.) Qui puoi aggiungere ulteriori motivazioni:

10.) [Se 6.a] Che tipo di ostacoli ti si presentano quando presenti o realizzi un progetto internazionale?

	Molto d'accordo	Abbastanz a d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla
Non avere competenze generali di project management.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non avere competenze specifiche sufficienti per lavorare in progetti internazionali.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non avere sufficiente supporto di informazioni da parte del datore o chi mi commissiona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non avere conoscenze sufficienti su come presentare o scrivere un progetto per uno specifico programma E	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non avere sufficiente supporto da parte del datore o chi mi commissiona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non avere sufficiente supporto da parte dei colleghi/del gruppo dell'organizzazione per cui lavoro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non vedo alcun beneficio per me/la mia organizzazione nella partecipazione a progetti internazionali.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.) Qui puoi aggiungere altre difficoltà in cui ti è capitato di imbatterti:

12.) [Se 6.a] Come project manager hai ricevuto un qualche tipo di supporto dalla tua organizzazione o committente per la partecipazione o realizzazione di un progetto internazionale? *

- Sì [a]
- No [b]

I. [Se a] Che tipo di supporto hai ricevuto? (possibilità di risposta multipla)

- Supporto per cercare i giusti partner
- Supporto per creare rete/scambi con altri project manager internazionali
- Supporto per ricercare il giusto finanziamento per implementare il progetto
- Supporto per predisporre una domanda di partecipazione adeguata
- Supporto per gestire gli aspetti finanziari durante e dopo la realizzazione del progetto
- Maggior tempo
- Maggiori risorse finanziarie
- Maggiori risorse umane per il gruppo di lavoro del progetto
- Accesso al supporto di specialisti che possano supportare con le proprie conoscenze e competenze specifiche (es. esperti comunicazione, contabili, ecc.)
- Formazione interculturale
- Formazione linguistica
- Formazione specifica per project manager internazionali
- Formazione generica per project manager
- Formazione interna
- Formazione esterna
- Altro:

13.) [Se 6.a] Che tipo di supporto ti aspetteresti da parte della tua organizzazione o committente per la partecipazione o realizzazione di un progetto internazionale?

- Supporto per fare rete e confrontarsi con altri project manager internazionali
- Supporto per ricercare il giusto finanziamento per implementare il progetto
- Supporto per gestire gli aspetti finanziari durante e dopo la realizzazione
- Maggior tempo
- Maggiori risorse finanziarie
- Formazione interculturale
- Formazione linguistica
- Formazione specifica per project manager internazionali
- Formazione generica per project manager
- Formazione interna
- Formazione esterna
- Altro:

14.) [Se 6.a] Hai utilizzato altri strumenti formativi per migliorare da solo le tue competenze?

- Sì [a]
- No [b]

I. [Se a] Che tipo di strumenti formativi hai utilizzato almeno una volta?

- Webinar
- Conferenze/incontri
- Laboratori/workshop
- Affiancamento
- Altro:

II. [Se a] Con che frequenza partecipi a questo tipo di formazioni?

- Meno di una volta all'anno
- 1 volta all'anno
- 2-4 volte all'anno
- 5 o più volte all'anno

[Domande per gli organi di gestione:]

15.) [Se 6.bc] Quali sono le motivazioni per cui realizzeresti un progetto internazionale con la tua organizzazione?

	Molto d'accordo	Abbastanz a d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla
Per sviluppare la nostra organizzazione è importante apprendere dagli approcci delle altre nazioni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E' necessario connettersi con le persone che vivono oltre i nostri confini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E' un'ulteriore possibilità per trovare fondi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La nostra organizzazione è parte di una rete internazionale con cui realizza progetti internazionali con regolarità.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lo abbiamo già fatto e provato. Non ci sono motivi concreti oltre ciò.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qui puoi aggiungere ulteriori motivazioni:

16.) [Se6.b c] La tua organizzazione offre un supporto ai responsabili che desiderano partecipare a un progetto internazionale? *

- Sì [a]
- No [b]

I. [Se a] Che tipo di supporto hai offerto/offri? (possibilità di risposta multipla)

- Supporto per ricercare il giusto finanziamento per implementare il progetto
- Supporto per cercare i giusti partner

- Supporto per gestire gli aspetti finanziari durante e dopo la realizzazione del progetto
- Maggior tempo
- Maggiori risorse finanziarie
- Formazione interculturale
- Formazione linguistica
- Formazione specifica per project manager internazionali
- Formazione generica per project manager
- Formazione interna
- Formazione esterna
- Altro:

17.) [Se 6.bc] Che tipo di ostacoli si presentano alla tua organizzazione quando provi a supportare un project manager nella presentazione o realizzazione di un progetto internazionale?

	Molto d'accordo	Abbastanz a d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla
Non abbiamo informazione riguardo le generali possibilità di finanziamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non abbiamo informazioni sulle tipologie di supporto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non abbiamo sufficiente risorse finanziarie per offrire supporto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non abbiamo sufficiente tempo per offrire supporto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non abbiamo a disposizione persone competenti per costruire un gruppo di progettazione.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I project manager non vogliono servirsi del supporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La nostra organizzazione non intende offrire supporto a progetti internazionali.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18.) Qui puoi aggiungere altre difficoltà in cui è capitato alla tua organizzazione di imbattersi:

19.) [Se 6.bc] Che tipo di possibilità puoi prevedere per superar tali difficoltà?

Valutazione delle competenze manageriali

20.) Competenze tecniche *		Spunta le 3 competenze che desideri maggiormente migliorare.
Si prega di selezionare le 3 competenze tecniche che hai maggiormente bisogno di migliorare per gestire meglio i progetti dell'UE (attraverso la formazione, il tutoraggio o altro supporto)		
La gestione tecnica del progetto fa riferimento a una serie di competenze tecniche necessarie a pianificare ed eseguire un progetto, nello specifico nell'area dell'educazione degli adulti e in un contesto di organizzazioni di società civile.		
1	Conoscenza della lingua inglese, es. buon livello di lettura, scrittura e parlato dell'inglese, in quanto lingua di comunicazione nella cooperazione Europea e internazionale, inclusa la padronanza della terminologia specifica dell'ambito dell'educazione per gli adulti in un contesto di organizzazioni di società civile.	
2	Competenze generali di fund-raising, es. come scrivere un'idea progettuale in maniera strutturata, trovare partner, compilare il formulario e presentare il progetto per richiedere finanziamenti attraverso fondi e programmi specifici.	
3	Ideazione di workshops, es. generazione di idee durante le sessioni di gruppo, come <i>brain storming</i> o <i>brain-writing</i> , dove le parti interessate coinvolte qualificano l'idea del progetto o elaborano soluzioni a problemi imprevisti.	
4	Pianificazione progettuale, es. pianificare la struttura di suddivisione del programma di lavoro, usare la metodologia SMART con obiettivi Specifici / Misurabili / Realizzabili / Realistici / Tempestivi, definire attività chiave e risultati da raggiungere.	
5	Calcolo dei costi e del budget, es. stimare nel dettaglio i costi del piano di attività all'interno di un piano budget che aiuti a monitorare le spese e a fornire un calcolo relativo al programma di lavoro.	
6	Coordinamento del gruppo lavoro, es. implementare il piano di lavoro affidando di mansioni, nominando le responsabilità, supervisionando l'esecuzione con procedure chiare per il controllo e la gestione del tempo.	
7	Gestione finanziaria, es. gestire la pianificazione, il bilancio, la contabilità, il controllo interno, la revisione contabile, l'approvvigionamento, l'erogazione e la rendicontazione finanziaria in conformità con il piano di progetto.	
8	Comunicazione interna, es. pianificare e attuare una comunicazione efficace e assertiva con il team di progetto, che definisca Cosa, Perché, Chi, Dove, Quando e Come, incluso l'utilizzo delle ICT.	

9	Disseminazione, es. pianificare la diffusione dei risultati in accordo con le parti interessate e i gruppi target e selezionare i mezzi specifici per raggiungerli, incluso uso dei social media.	
10	Capacità di valutazione, es. pianificare, condurre e relazionare i progressi e la valutazione dell'impatto, inclusa la definizione di metodologie e procedure e la capacità di progettare moduli di valutazione online.	
Qui puoi menzionare 1 competenza tecnica (non menzionata sopra), che vorresti migliorare come manager in Euro Progettazione.		
11		

21.) Competenze di Leadership *		Spunta le 3 competenze che desideri maggiormente migliorare.
Si prega di selezionare le 3 competenze di leadership che hai maggiormente bisogno di migliorare per gestire meglio i progetti dell'UE (attraverso la formazione, il tutoraggio o altro supporto)		
Le competenze di leadership si riferiscono alla capacità di creare spirito di squadra, presentare una visione chiara e univoca dell'obiettivo al team, ispirarlo a raggiungerlo e aiutarlo a trattare con i vari stakeholder nel progetto.		
1	Comunicazione efficace nel contesto delle OSC, es. comunicare la visione del progetto e il significato delle attività alle parti interessate e in particolare raggiungere le parti interessate nel contesto della società civile.	
2	Motivazione e influenza, es. motivare il team di progetto e le parti interessate con obiettivi chiari e conferire loro il potere di lasciare il segno sul lavoro, per rafforzare il senso di coesione.	
3	Empatia e comprensione situazionale, es. impegnarsi in relazioni umane libere, comprendere e soddisfare le esigenze dei partecipanti al progetto ed essere bravi a valorizzare i punti di forza dei partecipanti.	
4	Team Building inclusi i volontari, es. promuovere il senso di appartenenza al gruppo e con i volontari; promuovere una cultura collaborativa costruttiva con una forte responsabilità e motivazione reciproche.	
5	Improvvisazione e flessibilità, es. essere in grado reagire senza esitazione quando necessario e di improvvisare in situazioni impreviste per assicurare il progresso delle attività secondo gli scenari che si aprono, le possibilità e il contesto.	
6	Motivazione attraverso il buon esempio, es. motivare essendo un buon esempio, mantenendo le scadenze e concentrandosi sugli obiettivi e sui contenuti, assumersi la responsabilità e agire in modo onesto e trasparente.	

7	Delegare le attività del progetto, es. come coordinatore, è fondamentale saper delegare il maggior numero di compiti possibile ad avere più tempo per affrontare l'imprevisto e guadagnare più tempo per gestire il progetto nel suo complesso.	
8	Moderare incontri ed eventi, es. avere le capacità e l'attitudine per moderare le riunioni del partenariato, le sessioni plenarie e gli eventi di progetto più grandi sia faccia a faccia che virtuali (via Skype, ecc.).	
9	Consulenza peer-to-peer, es. consigliare e aiutare altri membri del team attraverso compiti specifici o piuttosto fornire consulenza a livello peer-to-peer in un contesto transfrontaliero e multilaterale.	
10	Risoluzione dei conflitti, es. per risolvere con successo conflitti interni ed esterni, per affrontare situazioni difficili e mediare tra diversi punti di vista e possibilità nel prendere la decisione finale.	
Qui puoi menzionare 1 competenza di leadership (non menzionata sopra), che vorresti migliorare come manager in Euro Progettazione.		
11		

22.) Competenze di Strategia e Gestione Aziendale e Business Management *		Spunta le 3 competenze che desideri maggiormente migliorare.
Si prega di selezionare le 3 competenze di strategia e gestione aziendale che hai maggiormente bisogno di migliorare per gestire meglio i progetti dell'UE (attraverso la formazione, il tutoraggio o altro supporto)		
Le competenze strategiche e di gestione aziendale si riferiscono alla conoscenza e all'esperienza nell'area di attività, in modo che il team possa eseguire i progetti sulla base della strategia dell'organizzazione e con una conoscenza elevata dell'area in cui lavorano.		
1	Conoscenza approfondita delle OSC che forniscono istruzione per adulti, es. conoscenza delle missioni, esigenze e condizioni del settore delle organizzazioni della società civile dell'istruzione degli adulti (non formale e informale) nel proprio paese e nella più ampia comunità europea.	
2	Conoscenza approfondita della situazione nei paesi partner coinvolti, es. conoscenza di base della storia e delle sfide attuali, nonché del campo delle OSC nei paesi partner coinvolti.	
3	Competenze interculturali, es. la capacità di lavorare nel contesto internazionale con le necessarie competenze interculturali e la comprensione di base e le capacità di comportarsi in diversi contesti culturali e sociali.	
4	Rete internazionale e multilaterale nel settore OSC,	

	es. avere una forte rete europea nel settore delle OSC e la capacità di trovare e selezionare nuovi partner adeguati. Saper promuovere la propria organizzazione come futuro partner.	
5	Conoscenza dei programmi di finanziamento europei, es. una panoramica dei programmi di finanziamento pertinenti e, non ultimo, una panoramica delle richieste specifiche che questi programmi hanno per il piano di progetto e la progettazione specifica dell'applicazione.	
6	Analisi del bisogno (e degli stakeholder), es. sapere come realizzare nel progetto un'analisi del bisogno, chiarire gli strumenti per soddisfare l'esigenza e coinvolgere i principali stakeholder nel piano del progetto.	
7	SWOT e analisi dei rischi, es. chiarire i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce per il piano di progetto, e indicare i rischi evidenti e pianificare come gestirli.	
8	Conformità legale e normativa, es. assicurare che la pianificazione e l'attuazione del progetto siano adeguate e adottare le misure necessarie per conformarsi alle leggi, alle politiche e ai regolamenti in materia nel settore.	
9	PR e conformità al marketing, es. la capacità di applicare gli strumenti e i canali di contatto per l'informazione, la promozione e la diffusione del progetto ai principali gruppi target.	
10	Sinergie tra i progetti nazionali in atto e i progetti internazionali, es. capacità di vedere e utilizzare possibili sinergie avviando progetti paralleli internazionali e nazionali con attività e risultati sovrapposti e integrando le possibilità di finanziamento.	
<i>Qui puoi menzionare 1 competenza di strategia e gestione aziendale (non menzionata sopra), che vorresti migliorare come manager in Euro Progettazione.</i>		
11		

Informazioni personali

23.) Scegli il tuo genere:

- Maschio
- Femmina
- Altro

24.) Qual è la tua età?

- Meno di 18 anni

- 19-29 anni
- 30-39 anni
- 40-49 anni
- 50-59 anni
- 60-69 anni
- 70 anni o più

25.) Qual è il tuo settore nel campo dell'educazione professionale? (possibilità di risposta multipla)

- Legale/amministrativo
- Economico
- Gestionale/marketing
- Media/comunicazione
- Scienze sociali (psicologia, sociologia, etc.)
- Pedagogia/educazione
- Arte/cultura
- Ingegneria
- Altro:

Per concludere – Siamo interessati alla tua opinione

26.) All'interno del progetto stiamo andando a fondare una rete internazionale che supporta i project manager internazionali e le organizzazioni della società civile che realizzano progettazione internazionale. Che tipo di supporto, a tuo avviso, dovrebbe fornire una tale rete?

27.) Che tipo di supporto dovrebbe offrire un servizio di mentoring per i project manager internazionali che lo fanno per la prima volta?

28.) C'è qualcos'altro che vorresti condividere con noi?

Oltre a realizzare questo sondaggio, stiamo conducendo anche delle interviste. Se sei interessato a raccontarci le tue esperienze in progetti di cooperazione internazionale - o se sei solo interessato al nostro lavoro, scrivici una e-mail:

Austria: aron.weigl@educult.at

Danimarca: hjv@interfolk.dk

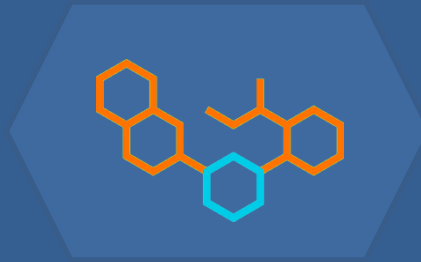
Ungheria: zsofi.jeney.domingues@gmail.com

Italia: l.lupini@cooss.marche.it

Polonia: faie@fundacjaie.eu

Ti terremo informato/a sugli eventi del progetto e lo sviluppo dei risultati.

Grazie mille per aver partecipato al nostro questionario!



Successi e sfide.

Report I sulla gestione dei progetti internazionali del settore della società civile nell'istruzione degli adulti

Questo sondaggio multilaterale sui successi e sulle sfide dei project manager internazionali delle società civili nel settore dell'educazione degli adulti è stato sviluppato come prima produzione intellettuale nell'ambito del progetto di sviluppo Erasmus + di durata biennale, settembre 2018 - agosto 2020, dal titolo: "First-time international project realisers support network"

Il progetto è supportato dal programma Erasmus + dell'Unione Europea".



Erasmus+