



**Competenze chiave e bisogno di supporto  
Report II sulla gestione di progetti internazionali  
nel settore della società civile per l'educazione degli adulti.**

**Hans Jørgen Vodgaard (ed.)**



**Erasmus+**

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

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

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

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

1<sup>a</sup> edizione: Luglio 2019

Editore: Interfolks Forlag

Layout: Interfolks Forlag

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

Questo sondaggio multilaterale sulle competenze chiave 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

<b>Prefazione .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Introduzione alla metodologia d'indagine .....</b>	<b>6</b>
1.1 Interviste qualitative.....	6
1.2 Descrizione dei risultati del campione intervistato .....	6
<b>2. Presentazione delle competenze.....</b>	<b>11</b>
2.1 Risultati comparativi del sondaggio online .....	11
2.2 Report polacco sulle competenze chiave .....	13
2.3 Report italiano sulle competenze chiave .....	21
2.4 Report ungherese sulle competenze chiave .....	31
2.5 Report danese sulle competenze chiave .....	38
2.6 Report austriaco sulle competenze chiave.....	49
<b>3. Il triangolo delle competenze.....</b>	<b>57</b>
3.1 Metodologia .....	57
3.2 Struttura del nuovo triangolo delle competenze.....	58
3.3 Sintesi delle priorità risultanti dall'indagine multilaterale .....	63
3.4 Diversi approcci per una formazione sulle competenze.....	68
<b>4. Bisogno di supporto per i project manager.....</b>	<b>70</b>
4.1 Sintesi delle risposte .....	70
4.2 Raccomandazioni dall'indagine in Polonia .....	72
4.3 Raccomandazioni dall'indagine in Italia .....	77
4.4 Raccomandazioni dall'indagine in Ungheria .....	79
4.4 Raccomandazioni dall'indagine in Danimarca .....	83
4.6 Raccomandazioni dall'indagine in Austria.....	87
4.7 Raccomandazioni generali e finali .....	91
<b>Allegati: .....</b>	<b>96</b>
A1. Indice delle figure .....	96
A2. Guida per le interviste.....	98
A3. Questionario online .....	101

# Prefazione

Il presente report sulle competenze e sul bisogno di supporto dei project manager nella gestione dei progetti internazionali fa parte 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.

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](http://www.fundacjaie.eu)

I partner:

**COOSS** - Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa (IT) – [www.cooss.it](http://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](http://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<sup>a</sup> FASE: DEFINIZIONE DELLE LINEE GUIDA, OTTOBRE 2018 - GIUGNO 2019 (9 MESI)

- Output 1: 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.

2<sup>a</sup> 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 sull'indagine multilaterale rappresenta l'Output 2 nel programma di lavoro ed è parte del risultato finale delle nostre analisi di partenza.

Obiettivo del presente Report II è acquisire conoscenze sulle competenze chiave e le esigenze di sostegno come base per lo sviluppo della rete di supporto e dei possibili servizi annessi.

Gli obiettivi sono:

- chiarire il profilo delle competenze<sup>1</sup> dei project manager internazionali di successo e progettare un set di competenze appropriato che includa 1) competenze tecniche fondamentali, 2) competenze di leadership e 3) competenze strategiche e di gestione aziendale;
- chiarire le esigenze di supporto di una nuova rete internazionale per gli aspiranti project manager, compreso l'utilizzo di strumenti online, pillole di conoscenza, webinar, servizi di mentoring ed e-mentoring, formazione peer-to-peer, corsi di formazione, workshop e seminari.

Il presente report include analisi dello stato dell'arte e presenta la serie di indagini nazionali riguardanti i profili di competenza e le esigenze di supporto espresse. Con il presente report forniamo sondaggi che possono aiutare a chiarire che tipo di competenze è necessario che vengano rafforzate dai diversi gruppi target, siano project manager o membri degli organi di gestione; i risultati saranno infatti differenti da gruppo a gruppo ma anche da settore a settore oltre che nei diversi paesi.

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,

Hans Jørgen Vodsgaard

---

<sup>1</sup> Il concetto di "competenze" viene utilizzato nel presente report inteso quale "insieme di capacità, impegni, conoscenze e abilità correlate che consentono a una persona (o un'organizzazione) di agire efficacemente in un lavoro o in una situazione" come definito nella Business Dictionary. Per ulteriori informazioni consultare <http://www.businessdictionary.com/definition/competence.html>

# 1. Introduzione alla metodologia d'indagine

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

Lo scopo di questa ricerca è stato acquisire conoscenze sulle competenze chiave e quindi creare le basi per la progettazione di una rete di sostegno e dei possibili servizi di supporto per project manager principianti. Per la raccolta dei dati, sono state condotte interviste qualitative di esperti e 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

- 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.

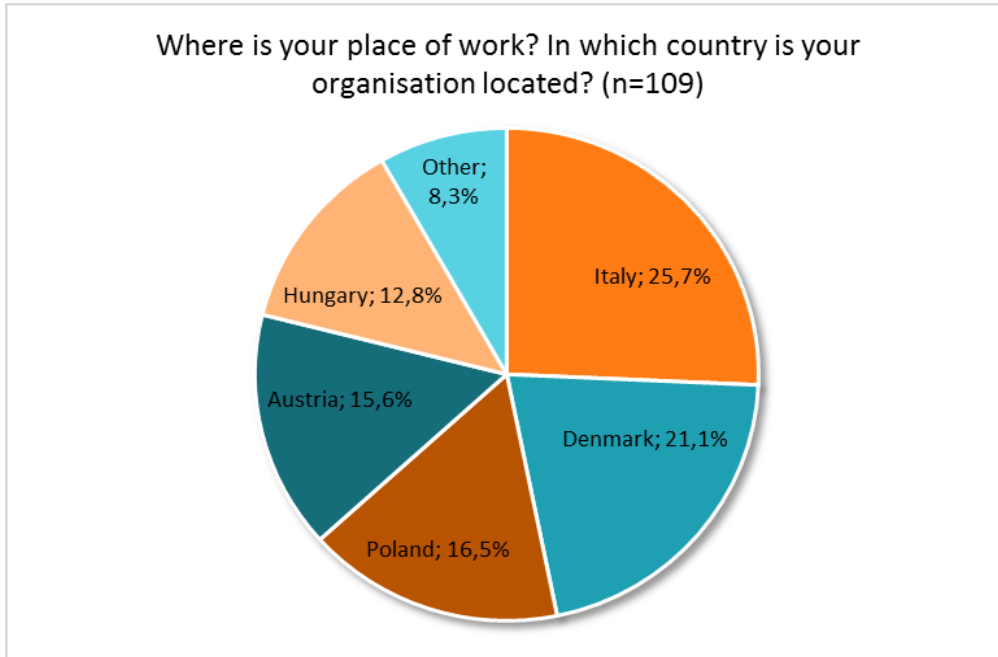
## 1.2 Descrizione dei risultati del campione intervistato

Ha partecipato al sondaggio online un totale di 200 persone.

Dal momento che 91 di loro non soddisfacevano i criteri (educazione degli adulti, istruzione non formale, organizzazione della società civile) o non avevano compilato correttamente le domande sulle competenze chiave, nell'analisi finale sono stati utilizzati **109 questionari**.

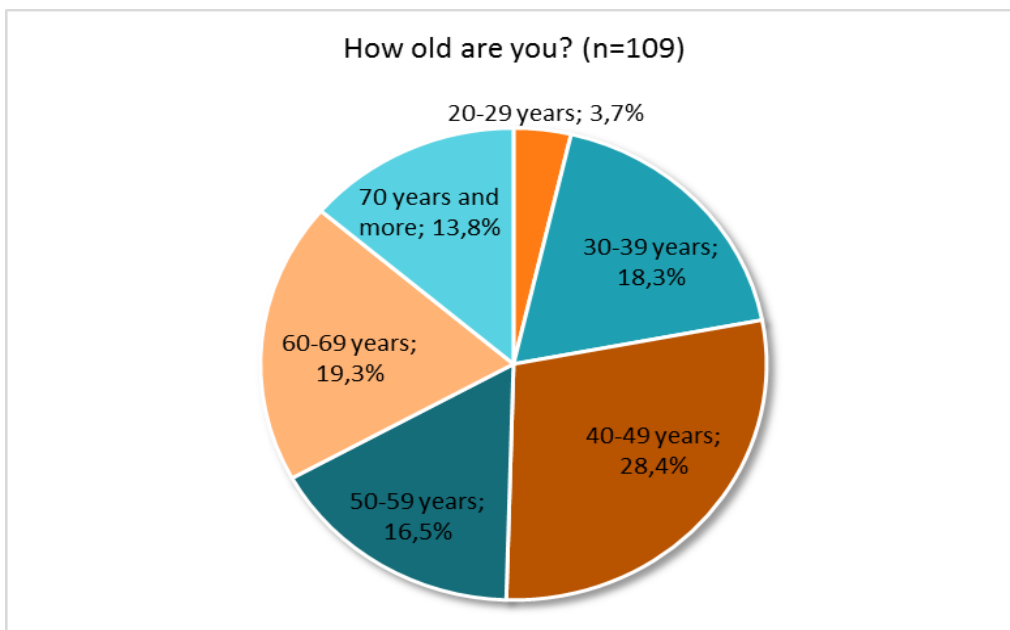
## Caratteristiche generali

La maggior parte degli intervistati (25,7% del campione) lavora in Italia, seguita dalla Danimarca (21,1%) e dalla Polonia (16,5%) (vedi Fig. 1). Il 15,6% degli intervistati lavora in Austria, mentre il 12,8% in Ungheria. Nove persone (8,3%) lavorano in altri paesi come Lettonia (4), Finlandia (1), Paesi Bassi (1), Norvegia (1), Portogallo (1) e Romania (1).



**Fig. 1:** Nazione in cui lavorano gli intervistati.

Più della metà del campione è donna (56,9%), mentre gli uomini sono il 40,4% degli intervistati. Il resto ha scelto "altro" come definizione di genere. Circa la metà delle persone campione ha 50 anni o più. Solo il 3,7% ha tra 20 e 29 anni. Il 13,8% ha 70 anni o più (vedi Fig. 2).

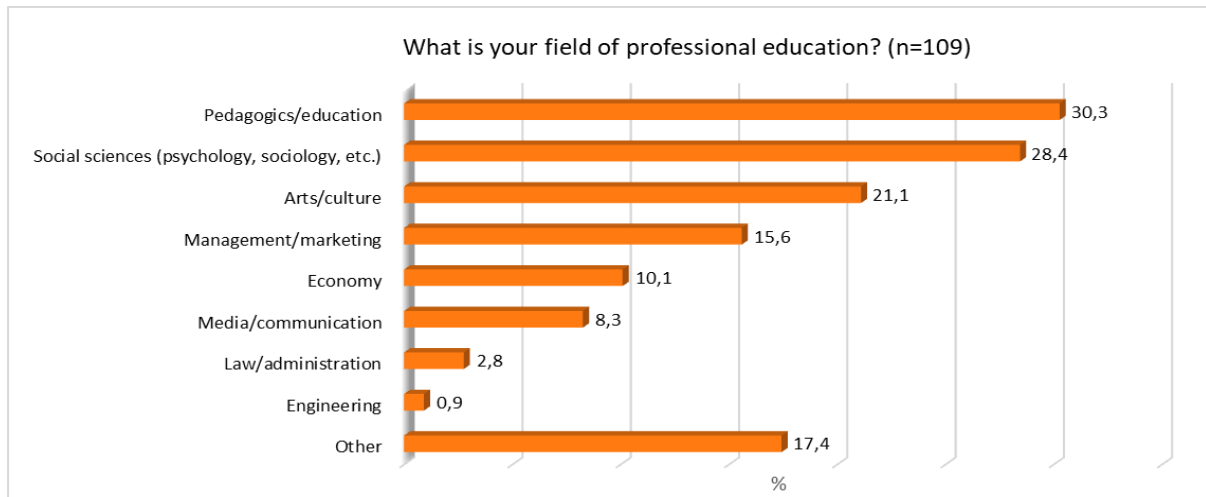


**Fig. 2:** Età degli intervistati.



### Ambito di lavoro

Quasi un terzo degli intervistati (il 30,3%) ha una formazione in pedagogia / formazione, il 28,4% ha una formazione in scienze sociali e il 21,1% nel campo delle arti e della cultura (vedi Fig. 3).

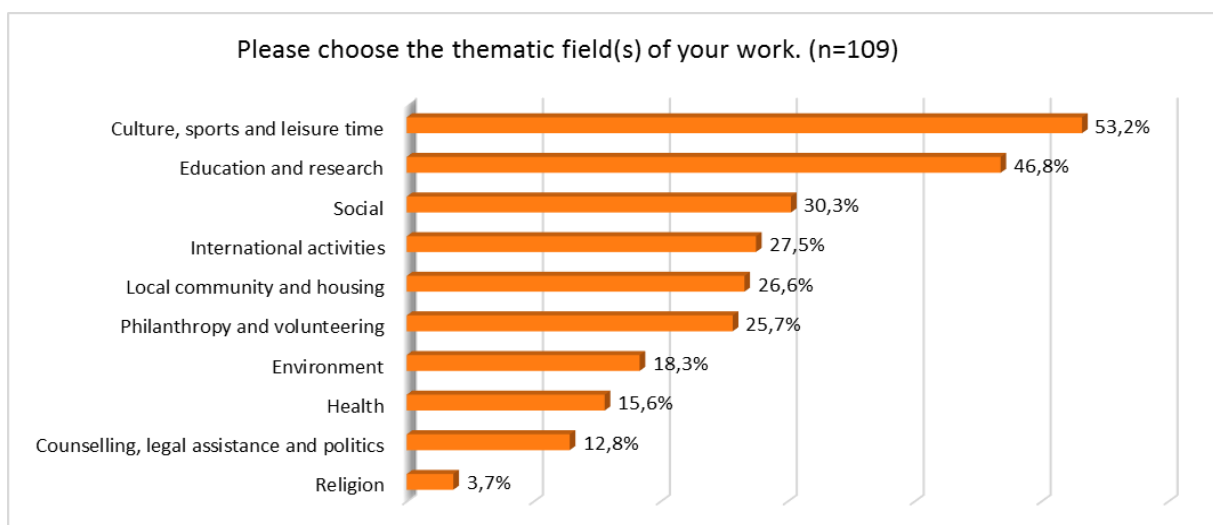


**Fig. 3: Formazione professionale degli intervistati (possibilità di risposta multipla).**

Oltre all'educazione degli adulti, alcuni intervistati sono attivi anche in altri campi: istruzione giovanile (30 persone ovvero 27,5%), istruzione e formazione professionale (16 persone ovvero 14,7%), istruzione scolastica (15 persone, il 13,8%) e istruzione superiore (9 persone, l' 8,3%).

L'84,4% degli intervistati è attivo nell'ambito dell'apprendimento non formale e informale, il 15,6% anche in quello formale. Il 95,4% dei partecipanti lavora per un'organizzazione della società civile, il 4,6% anche per un'organizzazione pubblica.

Più della metà degli intervistati (53,2%) lavora nei settori cultura, sport e tempo libero e un ulteriore 46,6% nell'istruzione e ricerca. Il 30,3% lavora negli affari sociali e il 27,5% nelle attività internazionali (vedi Fig. 4).



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



55 intervistati (50,5%) lavorano come project manager, 47 (43,1%) come direttori / manager o presidenti dell'organizzazione e 34 (31,2%) come responsabili della cooperazione internazionale (vedi Fig. 5). Hanno inoltre partecipato all'intervista volontari, manager finanziari, assistenti di gestione (10 persone; il 9,2%). È evidente che alcuni degli intervistati ricoprono doppie funzioni, situazione non inusuale nel settore della società civile.



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

### ***Esperienza con la presentazione di progetti***

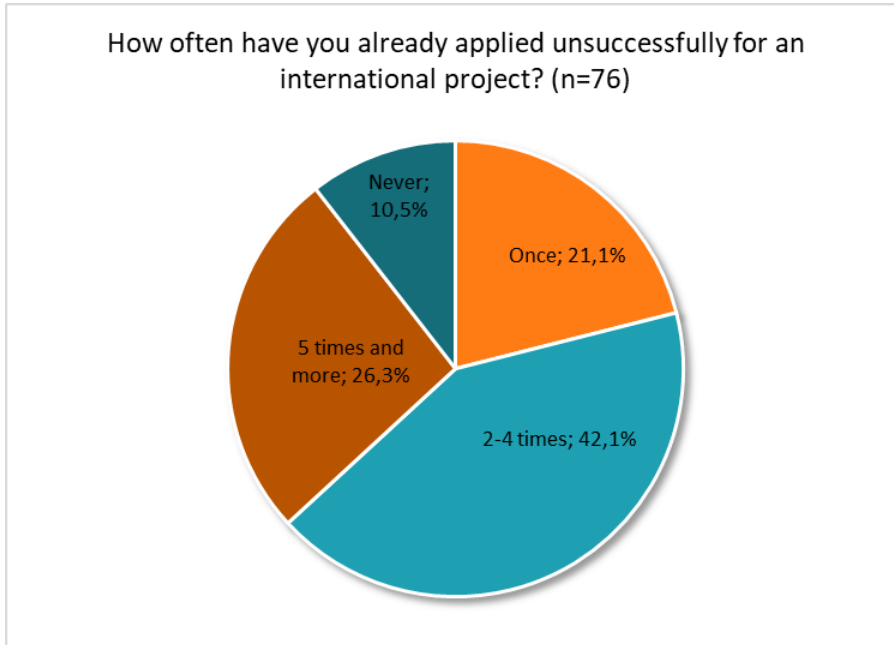
Il 69,7% degli intervistati ha già richiesto finanziamenti per cooperare a livello internazionale nel proprio settore di lavoro. Di questi, l'82,9% ha avuto successo. Il 13,9% di chi ha visto approvare la sua proposta ha realizzato finora un solo progetto internazionale; il 27,8% ne ha implementati da 2 a 4, quasi la metà (45,8%) cinque o più progetti realizzati. L'88,9% degli intervistati ha esperienza come partner di progetto in progetti internazionali, il 73,0% come coordinatore.

Ciò significa che circa la metà degli intervistati (51,4%) può essere classificata come esperta secondo la definizione di cui sopra, mentre circa l'altra metà (48,6%) è ricade nel sottogruppo degli inesperti in progettazione internazionale (vedi Fig. 6).



Fig. 6: Numero di progetti internazionali realizzati.

L'89,5% degli intervistati che hanno già presentato domanda di finanziamento per la collaborazione in progetti internazionali ha anche domande di finanziamento non approvate. Il 21,1% ha presentato senza successo una sola volta, il 42,1% due o quattro volte e il 26,3% cinque volte o più senza aver ottenuto l'approvazione (vedi Fig. 7).



**Fig. 7: Numero di progetti internazionali non approvati.**

## 2. Presentazione delle competenze

### 2.1 Risultati comparativi del sondaggio online

Di Aron Weigl e Tanja Nagel, EDUCULT

Ai partecipanti al sondaggio online è stato chiesto quali competenze chiave ritenessero importanti per la realizzazione e gestione di progetti europei. Ai project manager è stato chiesto di selezionare le competenze che vorrebbero sviluppare autonomamente, mentre ai responsabili o ai presidenti veniva domandato cosa vorrebbero vedere rafforzato nel loro staff.

Se si esaminano i risultati sulle **competenze tecniche**, tenendo conto dell'esperienza nella progettazione internazionale, si può vedere che gli intervistati con esperienza (= almeno un progetto realizzato) vorrebbero accrescere le proprie competenze di valutazione (41,5%), di conoscenza della lingua inglese (34,0%) e capacità di raccolta fondi (34,0%) (vedi Fig. 8). Per gli intervistati con poca o nessuna esperienza, le abilità generali di raccolta fondi rappresentano la prima scelta nel 57,1% dei casi. Seguono la conoscenza della lingua inglese e la pianificazione progettuale, entrambe con il 41,1%. Gli intervistati più esperti menzionano raramente la competenza di organizzazione workshop (11,3%), mentre i più inesperti indicano, tra quelle da migliorare, le competenze di comunicazione interna (10,7%) e disseminazione (10,7%).

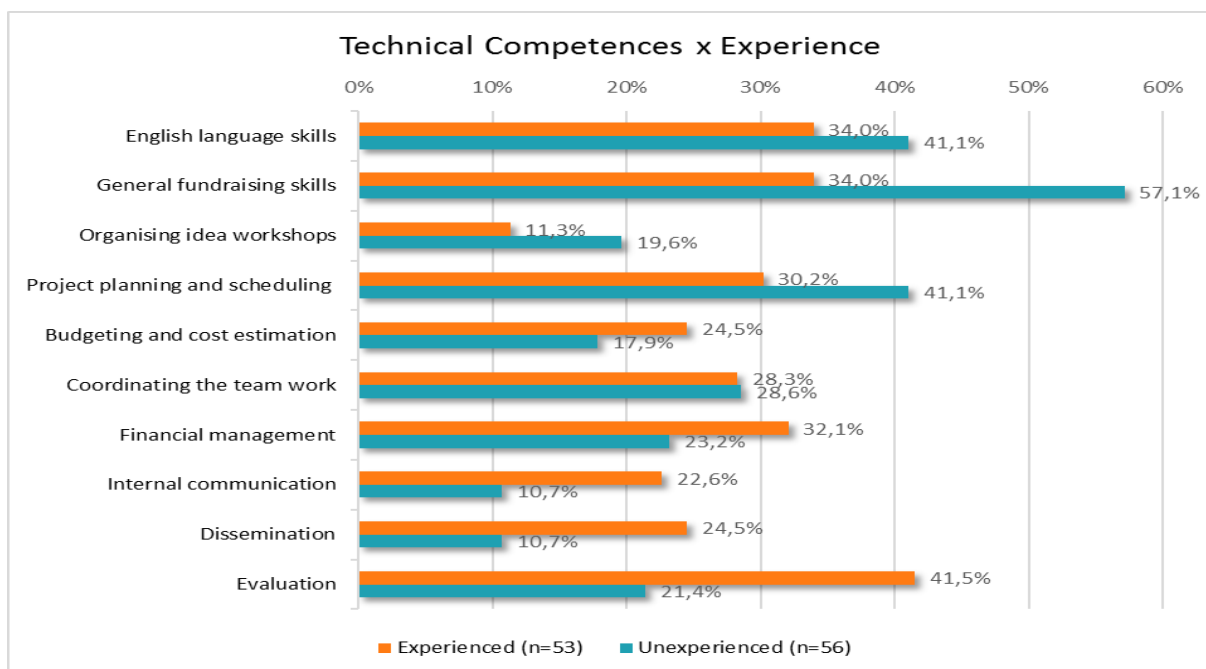
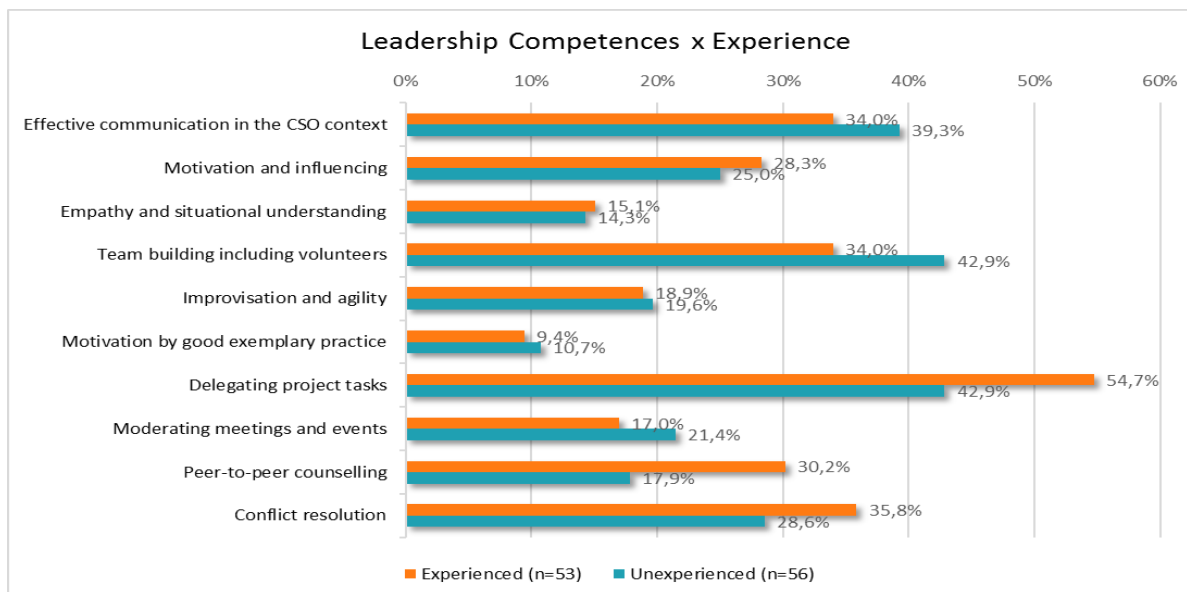


Fig. 8: Competenze tecniche – differenze tra chi ha esperienza e chi no.

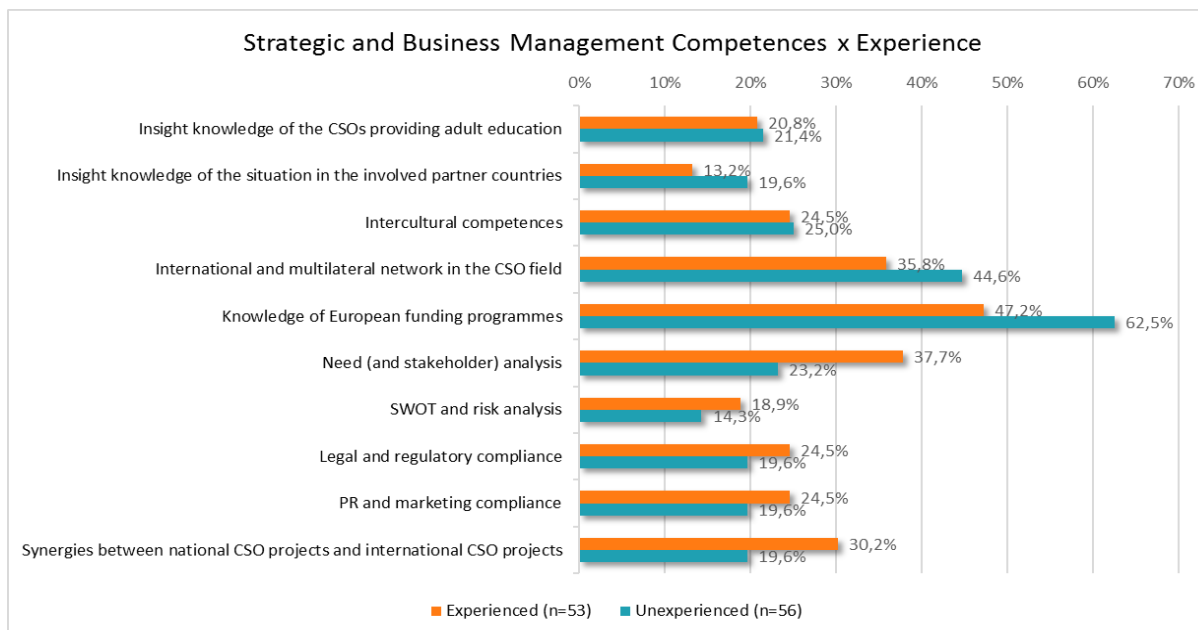
Per quanto riguarda le **competenze di leadership** (si veda Fig. 9 di seguito), i rispondenti esperti valutano soprattutto la necessità di sviluppare ulteriormente la propria capacità di delegare i compiti di progetto (54,7%). Questo è anche l'opinione del 42,9% degli intervistati con poca esperienza. Anche il "team building che include volontari" è spesso menzionato da entrambi i gruppi (esperti: 42,9%, inesperti: 34,0%), così come una comunicazione efficace nel contesto delle

organizzazioni della società civile (con esperienza: 34,0%, inesperti: 42,9%) e la capacità di risolvere i conflitti (con esperienza: 35,8%, inesperto: 28,6%).



**Fig. 9: Competenze di Leadership - differenze tra chi ha esperienza e chi no.**

La figura 10 mostra i risultati nell'area delle **competenze strategiche e di gestione aziendale** per i partecipanti al questionario esperti (arancione) e inesperti (azzurro).



**Fig. 10: Competenze strategia e gestione aziendale - differenze tra chi ha esperienza e chi no.**

Per entrambi i gruppi, la conoscenza dei programmi di finanziamento europei è la capacità più rilevante da incrementare; tuttavia anche gli intervistati inesperti citano questa competenza con particolare frequenza (62,5%). Molti auspicano anche una rete internazionale e multilaterale nel campo delle organizzazioni della società civile (con esperienza: 35,8%, inesperti: 44,6%). Gli intervistati esperti vedono il minimo bisogno di approfondire la conoscenza dei paesi partner coinvolti (13,2%), mentre gli inesperti non considerano molto l'importanza di strumenti come lo SWOT e l'analisi del rischio (14,3%).

## 2.2 Report polacco sulle competenze chiave

Di Agnieszka Dadak e Jerzy Kraus, FAIE

### 1. Metodologia del questionario online e delle interviste

La ricerca on-line in Polonia è stata realizzata nel periodo gennaio-marzo 2019. Le tredici interviste qualitative sono state condotte nel periodo marzo-aprile 2019.

L'invito a prendere parte al sondaggio on-line è stato pubblicato sulla pagina web di FAIE. Sono stati inoltre pubblicati articoli che invitavano a partecipare alla ricerca su: il portale internet ngo.pl (diretto alle persone legate al settore delle ONG), la piattaforma EPALE (una comunità europea, multilingue e aperta di professionisti dell'apprendimento degli adulti, compresi educatori per adulti e formatori, personale di orientamento e supporto, ricercatori e accademici e responsabili delle politiche, finanziati dal programma Erasmus +) e sul portale internet eurodesk.pl (Eurodesk è una rete europea a sostegno dei giovani e degli animatori giovanili). Inoltre, sono stati postati inviti periodici sul profilo Facebook (FB) di FAIE e altri due profili FB gestiti da FAIE ("Let's get active!" e "MyEU Portal"), nonché sulle pagine FB e le pagine Web di alcune organizzazioni sostegno alle ONG (pagina web e FB del OWES - Centro di sostegno per l'economia sociale a Bielsko-Biała, FB del Centro ONG di Katowice).

Il team di FAIE ha anche informato della ricerca in occasione di riunioni ed eventi di formazione organizzati in questo periodo, tra gli altri, la riunione annuale della rete Eurodesk. Sono stati consegnati oltre 200 inviti personali tramite e-mail a partecipare alla ricerca all'interno della rete di FAIE. Inoltre sono state inviate oltre 400 e-mail ai realizzatori e ai partecipanti del programma Erasmus + KA1 e KA2 (dal momento che gli elenchi dei richiedenti sono pubblicati dall'Agenzia nazionale polacca), nonché ad alcuni beneficiari di sovvenzioni nell'ambito dei programmi Europa per i cittadini ed Europa Creativa.

### 2. Caratteristiche dei rispondenti

18 sono stati gli intervistati tramite questionario online che si adattano perfettamente al gruppo target diretto della ricerca (cioè lavorano nel campo dell'educazione degli adulti informale e non formale per delle organizzazioni della società civile).

Alta la percentuale delle donne (il 77,8%) rispetto agli uomini (il 22,2%) che hanno preso parte alla ricerca on-line. La maggior parte degli intervistati rappresentava il gruppo di età 40-49 anni (38,9%), seguito da 30-39 anni (22,2%), 50-59 e 60-69 anni (16,7%) e 20-29 anni (5,6%). Per quanto riguarda l'ambito dell'istruzione professionale, la maggior parte degli intervistati ha dichiarato di aver conseguito una formazione nell'ambito di gestione/marketing (27,8%), seguito da economia, arte/cultura e altro (ugualmente, 22,2%). Il gruppo più piccolo ha una formazione nel campo della pedagogia/educazione (11,1%). Tra gli intervistati nessun rappresentante dell'ambito del diritto/amministrazione, media/comunicazione e ingegneria.

Chi ha scelto la risposta "altro" ha poi indicato i seguenti percorsi formativi: coaching, consulenza professionale, economia sociale; filosofia; storia; scienze esatte.

Per quanto riguarda le interviste qualitative, 9 sono state sottoposte a donne e 4 a uomini. La maggior parte di loro rappresentava i gruppi di età dai 30 ai 49 anni. Tre intervistati appartenevano al gruppo più anziano, 2 i più giovani.

Di seguito le caratteristiche degli intervistati e delle organizzazioni di appartenenza:

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

Alla domanda su quale sia la loro funzione nel luogo di lavoro (domanda a risposta multipla), il 50% degli intervistati on-line ha risposto di lavorare come project manager e sempre un 50% di ricoprire la posizione di direttore/ manager/presidente dell'organizzazione; il 44% si descrive come responsabile della cooperazione internazionale nell'organizzazione. Una persona ha scelto la risposta "altro", definendosi responsabile dell'ufficio. Dalle risposte si evince che alcuni degli intervistati svolgono due o più dei ruoli all'interno dell'organizzazione per cui lavorano.

Il tempo da cui lavorano per l'organizzazione varia tra i 2 e i 10 anni; l'esperienza lavorativa nel settore delle ONG (CSO) è in genere tra i 2 e i 16 anni. Il background professionale degli intervistati risulta molto variegata e spesso si nota la provenienza da più di una facoltà (scienze sociali + economia/management).

Tra gli intervistati on-line, l'83,3% aveva già avuto esperienza nella richiesta di finanziamenti per la progettazione internazionale. Nel 93,3% dei casi le applicazioni sono state accolte con successo almeno una volta. La maggior parte degli esperti nella realizzazione di progetti internazionali ha realizzato 5 o più progetti (38,9%), il 27,8% ne ha realizzati 2 - 4 e l'11,1% - uno. Solo l'11,1% ha sempre avuto successo a seguito di una richiesta di cofinanziamento.

Per quanto riguarda il ruolo nel progetto, l'85,7% ha avuto esperienza come coordinatore/capofila e il 78,6% come un partner.

Per quanto riguarda l'esperienza degli intervistati nella presentazione e realizzazione di progetti internazionali, quelli già esperti sul campo hanno dichiarato di aver presentato circa 100 proposte e realizzato, a seguito di approvazione, 8-25 progetti come coordinatori (esperti, gruppo A e B). Nel complesso, gli intervistati hanno avuto esperienze nei seguenti programmi disponibili: Erasmus + e i precedenti programmi (Grundtvig, Commenio); Europa creativa, RITA, Europa per i cittadini, Visegrad Fund, Horizon, Norway Grants, Euro-regions, programmi transfrontalieri e altri.

Gli argomenti principali dei progetti internazionali presentati risultano molto vari, tra cui: educazione musicale; nuove tecnologie nell'istruzione; apicoltura; cooperazione tra scuole; cooperazione delle imprese; giornalismo; ricerca etnografica, mostre, workshop; cooperazione con i volontari; parità dei sessi; sostegno alle donne, giovani, anziani; crescita personale; ecologia; sviluppo sostenibile; imprenditoria; cittadinanza attiva; apprendimento esperienziale; cooperazione con i media.

Dalle interviste è emerso che quasi tutti hanno avuto esperienza sia come partner che come coordinatore di progetto. Gli intervistati hanno chiesto il numero di domande di progetti internazionali presentate per le quali erano leader. Ce n'erano molti altri in cui erano partner del progetto. Sempre tra gli intervistati, alcuni hanno risposto con il doppio ruolo (es. esperto come manager ma non project manager o viceversa), questo perché hanno da poco cambiato ruolo o perché facenti parte a più associazioni.

### **3. Competenze chiave emerse dai questionari on-line**

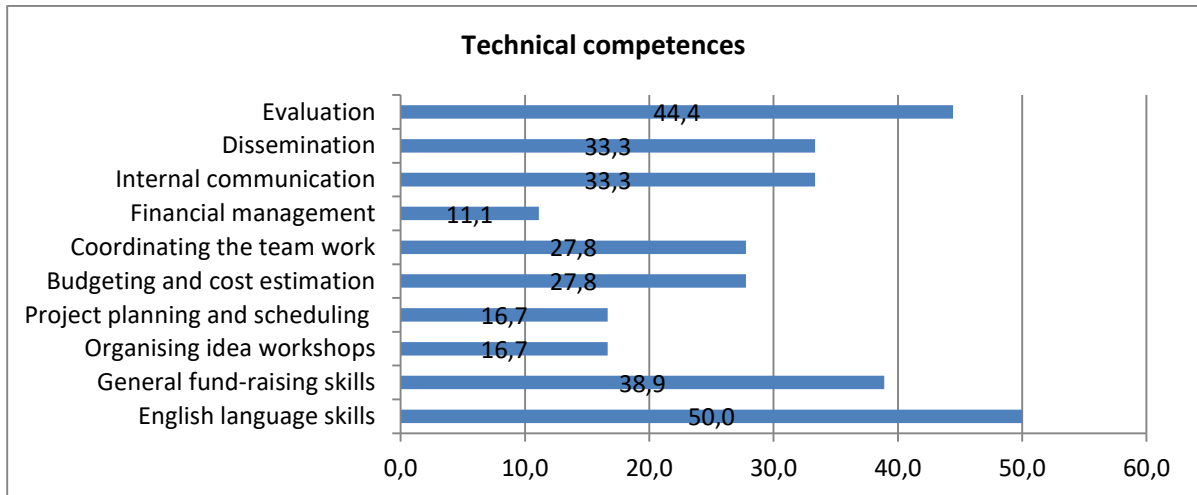
Agli intervistati è stato chiesto di scegliere tre competenze che ritengono più importante migliorare per essere un project manager internazionale di successo in ciascuna dei tre "assi" del triangolo di competenze definito. Nei paragrafi seguenti sono illustrati i risultati.

#### ***Competenze tecniche***

Secondo gli intervistati nell'indagine on-line polacca (vedi figura 11 sotto) la competenza tecnica più importante da affinare per un project manager internazionale di successo è la conoscenza dell'inglese (50%), competenza subito seguita da quella di valutazione (44,4%).

Le competenze generali di raccolta fondi hanno ottenuto la terza posizione, scelte dal 38,9% degli intervistati. Meno importante per gli intervistati si è rivelata essere la gestione finanziaria (11,1%).





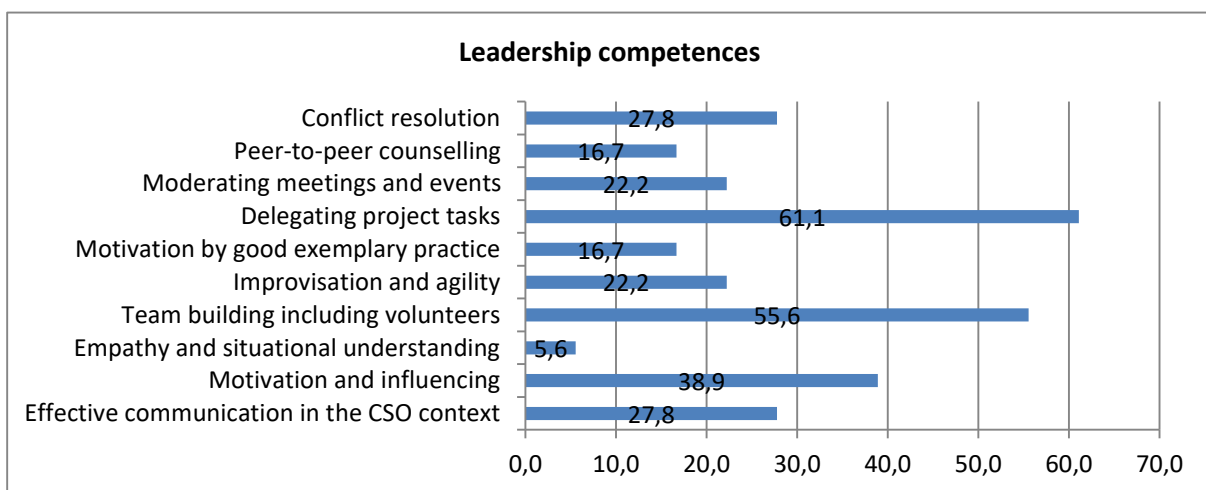
**Fig. 11: Competenze tecniche (tre scelte possibili). Polonia.**

Alla fine dell'elenco delle competenze era stato lasciato lo spazio per una risposta aperta su cui poter indicare una competenza tecnica supplementare, importante da approfondire per migliorarsi come project manager, non presente in elenco; sono state menzionate:

- Comunicazione interna, ovvero pianificazione e implementazione di una comunicazione efficace e assertiva nel gruppo di progetto, basata sulla definizione di Cosa, Perché, Chi, Quando e Come, compreso l'uso di adeguati strumenti TIC;
- Capacità di archiviare per la rendicontazione la documentazione del progetto/amministrazione del progetto.

### **Competenze di leadership**

La più importante competenza di leadership si è rivelata saper delegare i compiti del progetto (vedi fig. 12 sotto). Questa competenza è stata scelta dal 61,1% degli intervistati. Seguendo la lista di importanza troviamo il team building anche con i volontari (55,6% delle scelte). In terza posizione, la capacità di motivare e influenzare (38,9%). La meno scelta meno è stata la capacità empatica e la comprensione (5,6%).



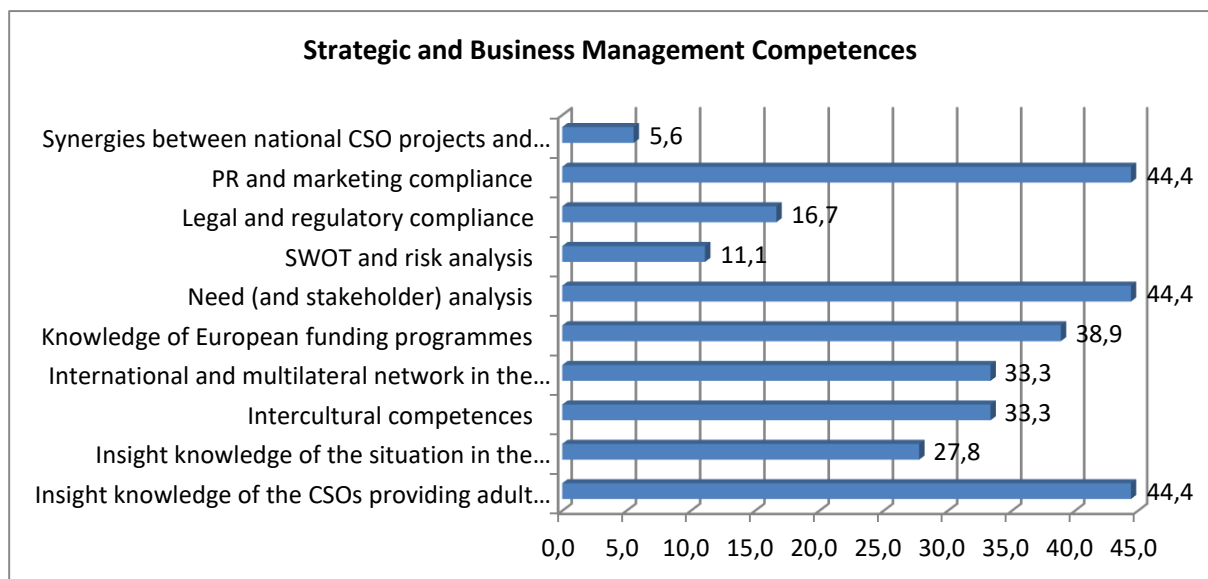
**Fig. 12: Competenze di leadership (tre scelte possibili). Polonia.**

Alla fine dell'elenco delle competenze era stato lasciato lo spazio per una risposta aperta su cui poter indicare una competenza di leadership supplementare, importante da approfondire per migliorarsi come project manager, ma non presente nella lista; sono state menzionate:

- Motivare e influenzare, ovvero motivare il team di progetto e le parti interessate attraverso obiettivi chiari e incoraggiarli a contribuire al progetto, che sostiene la coesione e la proprietà del progetto (un senso di responsabilità condivisa per il progetto);
- Pianificazione del tempo per lo sviluppo professionale del manager - partecipazione a programmi di sviluppo.

### **Competenze gestionali e strategiche**

In questa parte dell'indagine (vedi fig. 13 sotto), le tre competenze più apprezzate dagli intervistati, con una preferenza del 44,4% sono state: analisi del bisogno (e degli stakeholder), PR (public relation) e conformità al marketing e conoscenza approfondita delle CSO che forniscono istruzione per adulti. Solo pochi intervistati hanno indicato l'importanza della sinergia tra i progetti nazionali e i progetti internazionali (5,6%) come competenza fondamentale per i manager di progetti internazionali.



**Fig. 13: Competenze di strategia e gestione aziendale (tre scelte possibili). Polonia.**

Alla fine dell'elenco delle competenze era stato lasciato lo spazio per una risposta aperta su cui poter indicare una competenza di strategia e gestione aziendale supplementare, importante da approfondire per migliorarsi come project manager, ma non presente nella lista; sono state menzionate:

- Conoscenza dei programmi di sovvenzione europei, ovvero orientamento tra le opportunità di cofinanziamento per le attività svolte, nonché visione dei requisiti dei programmi di sovvenzione specifici relativi alle attività finanziate, piano di progetto e modalità di sviluppo di specifiche richieste di finanziamento.

## 4. I risultati delle interviste qualitative

### ***a) Competenze per progettare una proposta vincente***

Secondo gli intervistati del gruppo A (project manager internazionali esperti), per sviluppare un progetto di successo è necessaria, in primo luogo, una buona analisi dei bisogni delle parti interessate, così da conoscere in maniera approfondita il settore in cui si va a progettare. Sono state inoltre menzionate competenze quali la capacità di introdurre innovazione, apertura alla cooperazione, le capacità di leadership, l'assunzione di rischi e delle responsabilità e le abilità nello sviluppo della proposta progettuale. Inoltre, risulta essere importante essere aggiornati sui trend attuali nel settore in cui si vuole proporre l'intervento progettuale.

Alla stessa domanda, gli intervistati che rappresentano il gruppo C (project manager internazionali inesperti) hanno nominato come importanti: fare una buona ricerca, la creatività - dal momento che un'idea di progetto deve essere interessante per i partner internazionali - e l'abilità di aumentare la portata finanziaria dell'organizzazione.

Quali risposte sono state raccolte dalla prospettiva dei responsabili e dei membri degli organi di gestione delle organizzazioni? Gli intervistati del gruppo B (responsabili con esperienza in progettazione internazionale), tra le competenze più rilevanti per la presentazione di una proposta progettuale, menzionano: gestione del tempo, costruzione del budget, creatività; capacità di sviluppare la proposta rispondendo agli obiettivi dei finanziatori; buona auto-organizzazione; alto livello delle competenze digitali. Come competenza di maggior importanza c'è la conoscenza approfondita delle esigenze delle organizzazioni e il possesso di una completa visione del futuro.

Queste risposte indicano che è percepita come essenziale una stretta collaborazione tra i responsabili di progetto e gli organi gestionali per far sì che i progetti realizzati accrescano il potenziale dell'organizzazione stessa. Considerando però che spesso nelle piccole organizzazioni i due ruoli coincidono, non dovrebbe essere una condizione di difficile attuazione.

Secondo gli intervistati che rappresentano gli organi direttivi delle CSO con poca o nessuna esperienza nella realizzazione di progetti internazionali (gruppo D), le competenze più rilevanti per lo sviluppo di una proposta sono: conoscenze digitali elevate; abilità di pianificazione progettuale; abilità linguistiche; comprensione di cosa sia un progetto internazionale (ad esempio averne già preso parte, magari come partner); conoscenza dei programmi di finanziamento, della loro struttura e delle normative.

### ***b) Competenze per migliorarsi come project manager***

Alla domanda su quali siano le competenze necessarie per realizzare un progetto internazionale, gli intervistati con esperienza nella gestione di progetti internazionali (gruppo A) hanno risposto: conoscenza delle procedure di gestione (calendario, budget, strumenti TIC, buona collaborazione con l'ufficio rendicontazione); flessibilità, apertura, ascolto dei diversi punti di vista, gestione del tempo, "sangue freddo"; lavoro di gruppo per soluzioni comuni in ciascuna fase di realizzazione del progetto; buona comunicazione dei compiti e delle decisioni. Oltre a queste, capacità di: motivare, fare squadra, risolvere conflitti, avviare relazioni. Sono state menzionate anche le

competenze interculturali e la capacità di mantenere le relazioni con i partner del progetto (la loro credibilità) e l'equilibrio tra lavoro e vita private.

Per quanto riguarda le risposte dei project manager internazionali inesperti (gruppo C) al fine di realizzare un progetto internazionale di successo, il manager deve avere le seguenti competenze: abilità linguistiche e comunicative; flessibilità e regolarità; realizzare il progetto secondo il piano di lavoro presentato; saper delegare i compiti (trasparenza dei compiti); eseguire le proprie mansioni e motivare gli altri con l'esempio, abilità di parlare ed esporre in pubblico, avviare e costruire la cooperazione con potenziali partner di progetto. Apertura e autocritica sono altre competenze ritenute fondamentali. Infine poi, è visto come elemento vincente l'interesse personale per l'area del progetto in cui si va a presentare.

I dirigenti con esperienza (gruppo B), interrogati sulle competenze per loro più importanti nella realizzazione di un progetto internazionale, hanno menzionato: pazienza, buona padronanza dell'inglese, organizzazione, regolarità; comunicazione chiara dei bisogni, delegazione delle responsabilità; capacità di pianificazione e gestione del progetto, disseminazione; abilità nell'incoraggiare e capacità di cooperazione con gli altri; capacità di lavorare con partner di altre nazionalità e saper moderare riunioni e incontri; cordialità unita alla determinazione. Inoltre, hanno anche menzionato la capacità di auto-valutazione e di essere in grado di sviluppare nuove competenze, qualora necessario.

Dagli intervistati del gruppo D sono state citate: capacità generali di gestione del progetto e team management; apertura, affidabilità; conoscenza della lingua straniera (buona padronanza della lingua inglese); saper "agire in modo da convincere gli altri delle nostre ragioni"; capacità di prevedere i problemi; facilità nel creare nuovi contatti; capacità di comunicazione, trasparenza in ogni fase e in ogni attività, comprensione degli obiettivi e del valore del progetto, ascolto dei colleghi più esperti e predisposizione all'apprendimento.

### **c) Competenze tecniche fondamentali**

Secondo i project manager esperti intervistati (gruppo A), le competenze tecniche più rilevanti sarebbero: pianificazione e programmazione del progetto, raccolta di fondi, gestione finanziaria e organizzazione di riunioni di concetto - regolarmente con i partner chiave - per sviluppare nuovi progetti. Come dice uno dei dirigenti *"...Influisce sulla possibilità di richiedere finanziamenti: quando un concetto è chiaro - scrivere l'applicazione è solo una cosa tecnica"*.

Gli intervistati che rappresentano il gruppo C (project manager inesperti) hanno indicato come rilevanti le seguenti abilità tecniche: abilità nel gestire le attività promozionali (specialmente attraverso i social media); capacità di utilizzare programmi grafici più avanzati; conoscenze aggiuntive di modelli di gestione del progetto; buona padronanza dell'inglese (es. "essere in grado di tradurre la documentazione del progetto"); programmazione temporale; abilità legate alla disseminazione.

Gli intervistati del gruppo B (dirigenti con esperienza nella cooperazione internazionale) hanno menzionato come competenze tecniche più importanti: competenze linguistiche, pianificazione e programmazione del progetto, comunicazione interna.

Infine, secondo gli intervistati che rappresentano gli organi direttivi delle CSO con poca o nessuna esperienza nella realizzazione di progetti internazionali (gruppo D), le competenze tecniche più

importanti sono: competenze linguistiche, pianificazione dei progetti e programmazione e gestione finanziaria.

#### ***d) Competenze di leadership fondamentali***

Le interviste con i project manager internazionali esperti (gruppo A) indicano che le capacità di leadership percepite come più rilevanti sono: comunicazione efficace, improvvisazione e flessibilità, delegazione e comunicazione, motivazione (compresa la motivazione finanziaria).

Per gli intervistati che rappresentano il gruppo C (project manager internazionali inesperti) le capacità di leadership evidenziate sono: la comunicazione con gli stakeholder (e in particolare il team di progetto), la flessibilità; gestione trasparente delle attività; competenze relative al far fronte a situazioni difficili, compreso anche il pensiero di gruppo; buona pianificazione del lavoro e comunicazione regolare nel partenariato. Per quanto riguarda gli atteggiamenti, si evidenziano l'importanza dell'apertura, la capacità di autocritica e la fiducia in se stessi.

Gli intervistati del gruppo B (dirigenti con esperienza nella cooperazione internazionale) hanno menzionato tra le più importanti capacità di leadership: comunicazione efficace nel contesto CSO, improvvisazione e flessibilità, risoluzione dei conflitti.

Infine, secondo gli intervistati del gruppo D (dirigenti senza esperienza nella cooperazione internazionale), le capacità di leadership più importanti sono: motivazione e influenza; empatia e comprensione situazionale; team building che include volontari.

#### ***e) Competenze di strategia e gestione aziendale fondamentali***

Secondo i project manager internazionali esperti (gruppo A), le competenze strategiche e di gestione aziendale più rilevanti sono: raccolta fondi a livello europeo, competenze interculturali, conoscenza approfondita della situazione nei paesi partner coinvolti e del funzionamento del settore delle CSO, il supporto di un buon ufficio amministrativo, la competenza persale o buon supporto esterno in ambito legale.

Per gli intervistati che rappresentano il gruppo C (project manager inesperti), le competenze fondamentali sono: saper cercare informazioni riguardanti l'ordinamento giuridico nazionale e internazionale; competenze di gestione del progetto; pianificazione delle attività con garanzia alla sostenibilità dei progetti realizzati; comprensione delle tendenze attuali nel settore (che influenzano anche le possibilità di acquisizione dei finanziamenti); conoscenza della struttura dei programmi di concessione disponibili per il settore delle CSO; competenze per ampliare contatti e reti.

Gli intervistati del gruppo B (dirigenti con esperienza nella cooperazione internazionale) hanno indicato tra le più importanti competenze strategiche e di gestione aziendale: PR e conformità al marketing; sinergie tra progetti nazionali e internazionali; competenze interculturali.

Infine, secondo gli intervistati la dirigenza con poca o nessuna esperienza nella realizzazione di progetti internazionali (gruppo D), la più importanti capacità sono: Conoscenza approfondita delle CSO che forniscono istruzione per gli adulti, competenze interculturali, sinergie tra i progetti nazionali e internazionali di CSO e i progetti internazionali di CSO.

## 2.3 Report italiano sulle competenze chiave

Di Lorenza Lupini e Luca Bordoni, COOSS

### I. Metodologia d'indagine

Nel periodo tra gennaio 2019 e aprile 2019, COOSS ha realizzato l'indagine italiana sulle competenze chiave per i project manager alla loro prima esperienza. La metodologia concordata per raccogliere le informazioni prevedeva un (1) QUESTIONARIO ON-LINE APERTO seguito da (2) INTERVISTE mirate per gruppi target.

Sia per il sondaggio aperto on-line che per le interviste qualitative, COOSS ha utilizzato le linee guida proposte dal partner responsabile del presente output IO2 e successivamente definite e concordate con tutto il consorzio. Gli intervistati sono stati selezionati in base ai quattro diversi gruppi target precedentemente identificati nel piano di lavoro e nel formulario di progetto.

- Settore generale: CSO, educazione degli adulti
- Quattro gruppi target specifici: (A) Project Manager / già esperto in PM; (B) Manager / già esperto in PM; (C) Project Manager / non esperto in PM; (D) Manager / non esperto in PM.

I principali **canali** utilizzati per diffondere l'**invito** al sondaggio sono stati differenti per il sondaggio online aperto e per le interviste.

#### Questionario

Per raggiungere il gruppo target attraverso il sondaggio online, COOSS ha utilizzato diversi canali:

- e-mail
- chiamata personale (telefono / cellulare)
- faccia a faccia
- WhatsApp
- chat di Messenger
- contatto dell'Agenzia Nazionale Italiana: diffusione dell'invito tra le organizzazioni già candidate al programma Erasmus +.

Per raggiungere il numero delle risposte nel sondaggio online COOSS ha utilizzato anche la propria rete interna di contatti; in particolare:

- partner di progetti, iniziative, corsi
- soci
- utenti di servizi
- contatto personale
- associazione ombrello

Sono stati inviati direttamente più di 80 inviti dal 18/01/2019 al 25/03/2019, ma il numero di persone / organizzazioni che hanno ricevuto l'invito è stato più alto grazie al passaparola e, infine, COOSS ha raccolto complessivamente 44 risposte sulle Competenze Chiave; 28 si adattano perfettamente al gruppo target identificato. In questo report verranno prese in considerazione solo queste 28 risposte.

#### Interviste

Gli intervistati sono stati selezionati tra le persone già contattate per il sondaggio online che avevano, nella sede del primo questionario, dichiarato un interesse specifico e il consenso di condividere la propria esperienza e il proprio punto di vista. Nel periodo tra febbraio e il II incontro del consorzio a Vienna l'8-9/04/2019, COOSS ha condotto 12 interviste sia via Skype, che via telefono o di persona.

### a) Il campione degli intervistati attraverso il questionario on-line

Il sondaggio online italiano ha raggiunto 28 persone da includere nel gruppo target finale; tra questi 20 sono donne (71,4%), 7 maschi (25%) e il 3,6% (1 persona) ha risposto ad altro. Sono rappresentati diversi gruppi di età, ma la maggioranza (46,4%, 13 persone) ha 40-49 anni e 30-39 anni (32,1%); la fascia di età compresa tra 60 e 69 anni copre il 14,3% e le persone di età inferiore a 29 anni o più di 70 anni ne hanno solo 2.

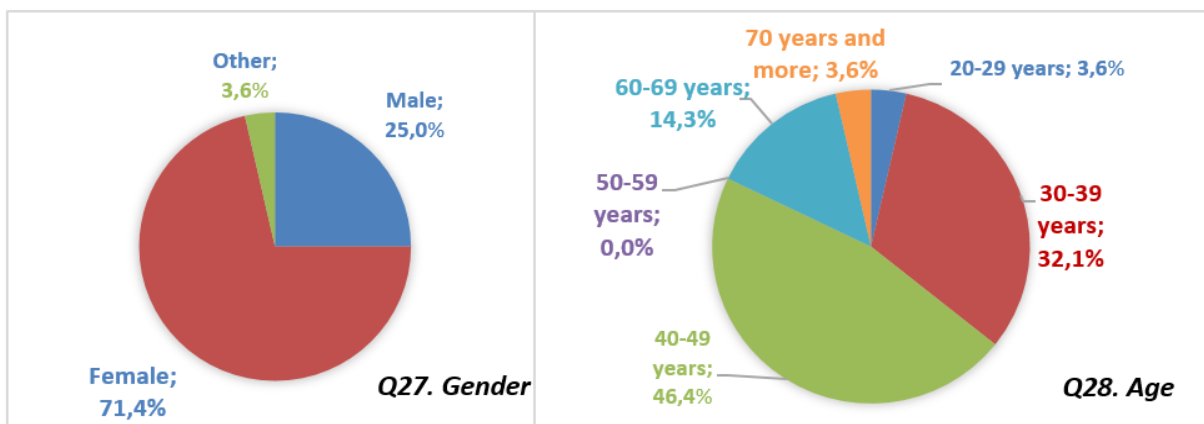


Fig. 14: Genere ed età. Italia.

Tutti gli intervistati provengono da CSO che si occupano di educazione degli adulti, ma i settori specifici di formazione professionale sono diversi (fig. 15); è interessante poi sottolineare che la risposta "altro" ha il valore più elevato (35,7%), dato che mostra la realtà estremamente complessa e variegata della CSO in Italia. Oltre alla definizione "altro", i settori più rappresentati sono: gestione/marketing e media/comunicazione sono i più rappresentati (21,4% ciascuno); a seguire le scienze sociali (17,9%), pedagogia/educazione e arte/cultura (14,3% ciascuna), economia (7,1%) e diritto/amministrazione (3,6%).

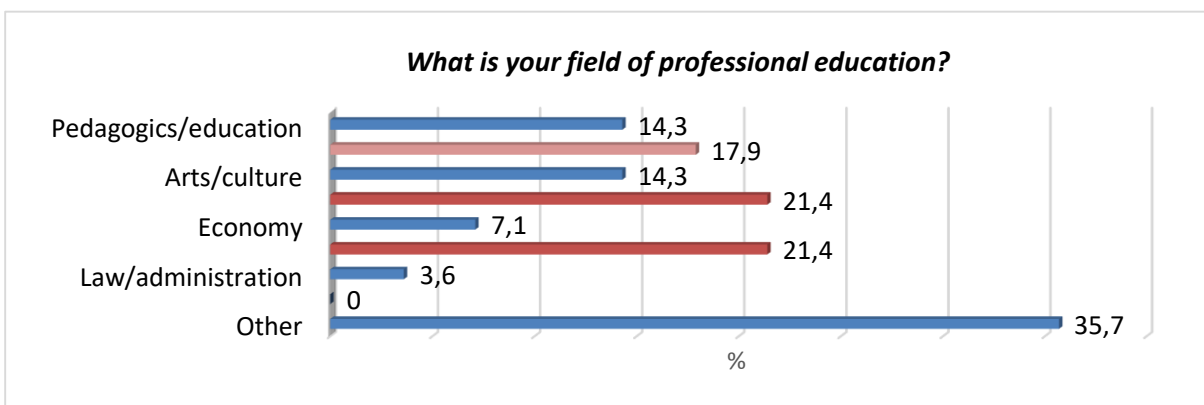


Fig. 15: Ambito di formazione professionale (possibilità risposta multipla). Italia.



### ***b) Il campione delle interviste qualitative***

Per quanto riguarda le 12 interviste, ciascun intervistato rappresentava 2 dei quattro gruppi identificati come target di progetto. Ecco una tabella per riassumere la situazione:

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. I risultati delle interviste qualitative**

### ***a) Competenze per progettare una proposta vincente***

Durante le interviste, la prima domanda è stata: "Quali competenze ti son servite di più per presentare una proposta di progetto vincente?".

Le persone che hanno già dimestichezza con la progettazione internazionale (Gruppi A e B) hanno identificato un elenco molto concreto di competenze / abilità, in base alla loro esperienza pratica; in generale, vi è congruenza tra le risposte di Project Manager e i rappresentanti dirigenziali/responsabili.

#### **Competenze tecniche**

- comunicazione chiara ed efficace sia interna - per assicurare la comprensione comune di compiti, scadenze, obiettivi - che esterna, nel contesto CSO
- pianificazione progettuale
- calcolo dei costi e del budget
- conoscenza dei programmi di finanziamento europei
- partecipazione attiva e conoscenza del territorio/tematica

#### **Competenze di leadership**

- delegazione
- *problem solving*
- risoluzione dei conflitti

### **Competenze di strategia e gestione aziendale**

- rete internazionale e multilaterale nel settore CSO
- sinergie tra i progetti nazionali in atto e i progetti internazionali

L'altro gruppo di intervistati è quello di inesperti, sia come potenziali project manager che come rappresentanti di organi di gestione (Gruppi C e D).

Alcuni di loro hanno esperienza in iniziative locali o nazionali, ma non in quella internazionale. Per loro è stato più difficile identificare abilità fondamentali da applicare nella realizzazione di un progetto internazionale, perché possono solo immaginarne difficoltà, sfide e necessità, senza averne esperienza sul campo.

Le abilità tecniche sembrano essere la barriera più grande per loro, specialmente per i project manager. I manager percepiscono anche difficoltà negli aspetti tecnici (soprattutto finanziari, amministrativi e di costruzione del budget) ma sottolineano anche l'importanza di definire l'area specifica di intervento.

### **Competenze tecniche**

- cercare opportunità sulle possibilità di finanziamento esistenti
- lingua inglese
- come trasformare un'idea in un piano di progetto pratico
- come leggere un bando e rispondere in maniera corretta, completa ed efficace
- come raccogliere i documenti necessari: amministrativi, finanziari, ecc. (Gruppo D)
- calcolo del budget e stima dei costi (Gruppo C e D)

### **Competenze di leadership**

- creazione del gruppo lavoro, selezione dello staff

### **Competenze di strategia e gestione aziendale**

- necessità di analisi dello stato dell'arte e delle reali esigenze per progettare e implementare un servizio in grado di rispondere a un'esigenza specifica e concreta (Gruppo D)

### ***b) Competenze per migliorarsi come project manager internazionale***

La seconda domanda nelle interviste è stata: "Quali competenze avresti bisogno di accrescere personalmente per migliorarti come project manager internazionale?". I gruppi A e B più esperti hanno auspicato di poter potenziare le seguenti abilità.

Competenze tecniche: non sono menzionate, ad eccezione di uno studio approfondito dei nuovi programmi (project manager) e della possibilità di aumentare le competenze ICT dei project manager grazie alla formazione specifica sui programmi applicativi e specifici di MS Office (manager)

Competenze di leadership: sono considerati un pilastro fondamentale per un'applicazione di successo e l'implementazione di un progetto internazionale. Entrambi i gruppi A e B confermano che devono migliorare le proprie capacità nel garantire:

- un coordinamento ben coerente, efficace ed efficiente del lavoro di squadra

- una comunicazione interna per assicurare la chiara e comune comprensione comune di compiti, scadenze, obiettivi

Competenze di strategia e gestione aziendale: hanno menzionato la capacità di creare una rete forte e capillare e di prevedere una strategia di disseminazione di successo.

I gruppi meno esperti C e D, in generale, hanno sottovalutato le loro competenze e potenzialità e, alla domanda "Che cosa hai bisogno di migliorare", hanno risposto con un enorme numero di competenze (i project manager hanno dichiarato di aver bisogno di tutte le abilità e le competenze citate nel sondaggio online e nel triangolo PMI). Per riprendere i risultati principali:

**Competenze Tecniche**: è l'area che la maggior parte di loro vuole migliorare:

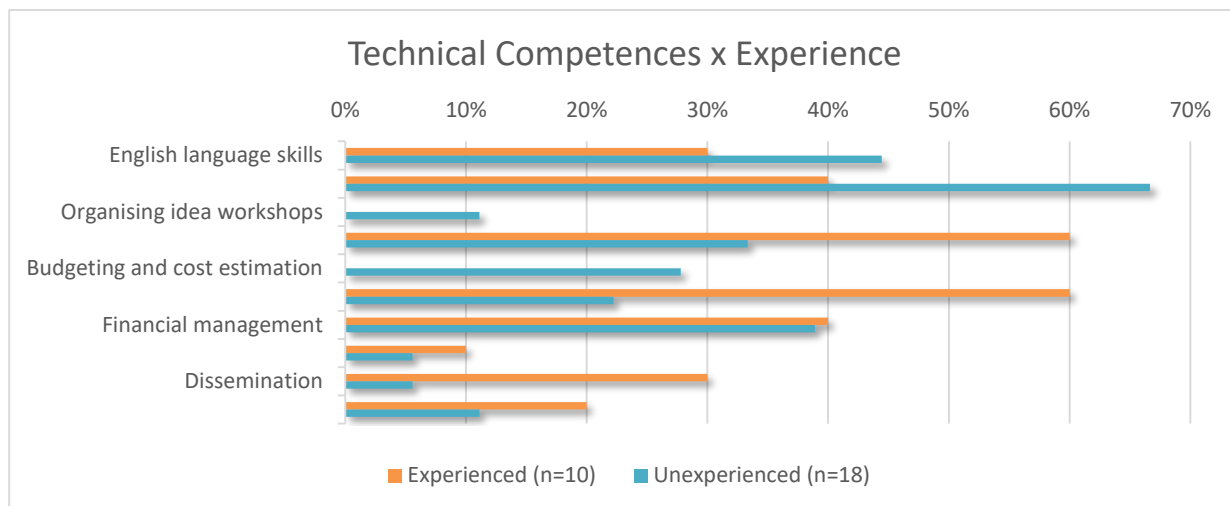
- inglese commerciale / tecnico
- abilità generale di raccolta fondi
- costruire una partnership
- calcolare e prevedere costi specifici per ciascuna attività / bilancio e stima dei costi
- gestione finanziaria, amministrativa
- come leggere un bando e rispondere in modo corretto, completo ed efficace
- analisi dello stato dell'arte e analisi dei bisogni reali
- conoscenza dello specifico settore di interesse
- come identificare obiettivi specifici e quali le attività correlate per raggiungerli

Per quanto riguarda gli assi **leadership** e **strategia e gestione aziendale**, l'unica competenza menzionata è la necessità di migliorare le abilità relazionali.

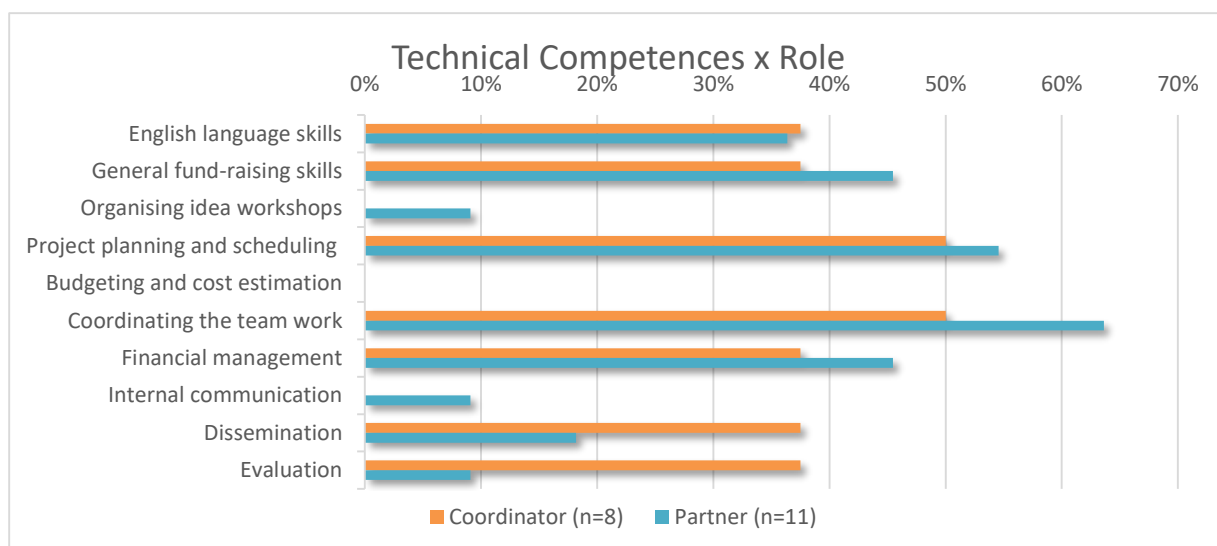
### ***c) Competenze tecniche da migliorare***

La terza domanda nelle interviste è stata: "Quali abilità tecniche consideri più importanti per i project manager internazionali". Dopo aver presentato le possibili competenze chiave del triangolo PMI, gli intervistati hanno identificato in modo specifico una serie di competenze per loro fondamentali e da potenziare.

Le risposte delle 12 interviste italiane sono state poi combinate con i risultati dell'indagine online e incrociate insieme al fine di identificare per ciascun gruppo target le competenze tecniche più importanti in base al triangolo PMI. Qui sotto possiamo vedere le risposte prima dai gruppi A e B (esperti) e dei gruppi C e D (gli inesperti che desiderano provare); e in secondo luogo le risposte dall'organizzazione che sono state coordinatore o partner.



**Fig. 16: Competenze tecniche – differenze tra chi ha esperienza e chi no. Italia.**



**Fig. 17: Competenze tecniche – differenze in base al ruolo. Italia.**

Tenendo conto delle risposte fornite dagli intervistati e incrociandole con i risultati del sondaggio online, le tre abilità tecniche del triangolo PMI considerate più importanti troviamo:

1. Raccolta di fondi
2. Pianificazione e programmazione del progetto
3. Coordinamento del lavoro di squadra (in particolare Gruppo A e B)

Queste tre abilità tecniche sono percepite come fondamentali (le percentuali hanno raggiunto il 40-67%) sia per le organizzazioni già esperte che non, ma anche per le persone che hanno sperimentato il ruolo di coordinatore e partner di iniziative internazionali.

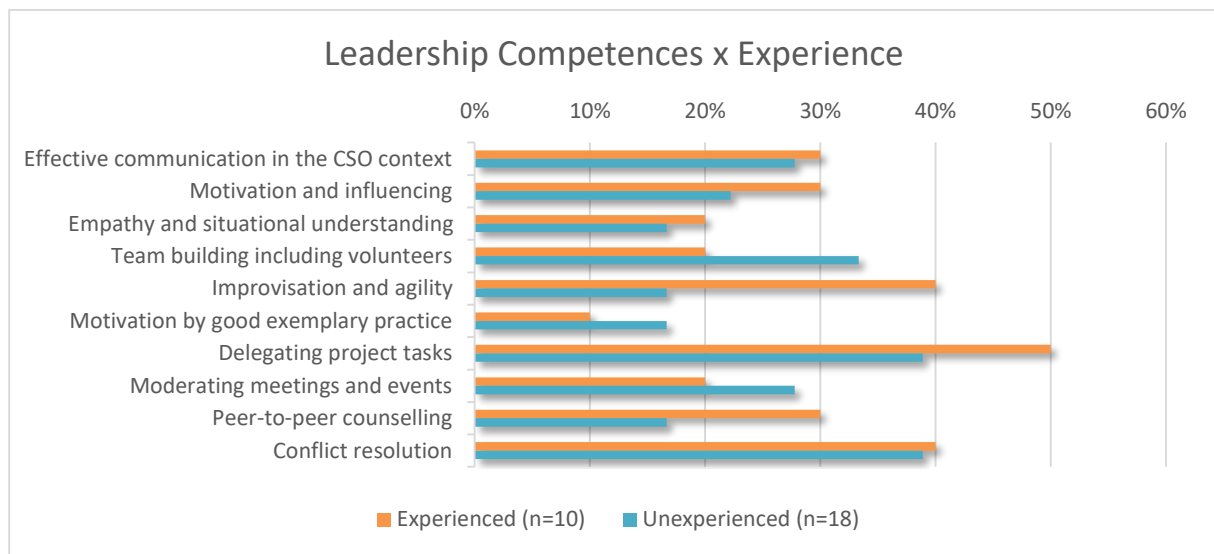
*Scrittura del budget e stima dei costi* sono stati citati solo da persone inesperte e nel sondaggio online, ma 2 intervistati, lo hanno menzionato come un passo importante nella pianificazione del progetto. In altri casi c'è una diversa percezione dell'importanza delle competenze che sono fondamentali per un coordinatore del progetto, ma non per un partner: *saper organizzare un*

*workshop* e la *comunicazione interna* sono state selezionate solo come competenze utili ad un partner; dall'altra parte *disseminazione* e *valutazione* hanno ricevuto percentuali elevate tra i coordinatori (38%) e con esperienza (30% e 20%) e inferiori tra i partner (18% e 9%) e inesperti (6% e 11%).

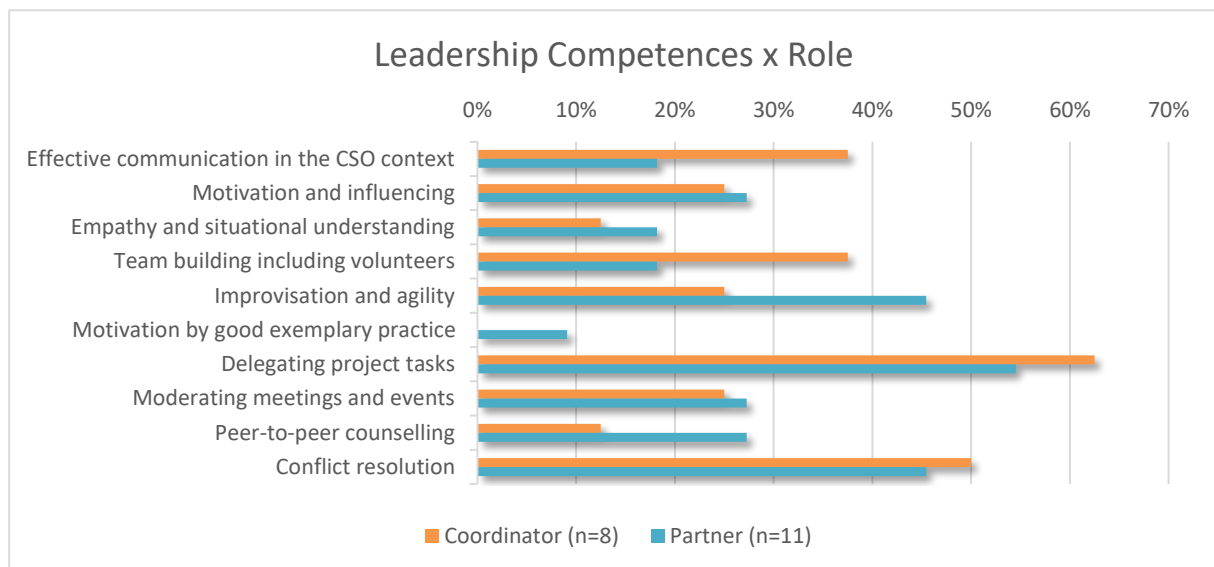
#### d) Competenze di leadership da migliorare

La quarta domanda nelle interviste è stata: "Quali abilità di leadership considerate più importanti per i project manager internazionali".

Analizzando i risultati relativi alle competenze di leadership, sia i rispondenti del sondaggio online che gli intervistati, hanno selezionato un ampio gruppo di competenze, probabilmente perché nel lavoro di squadra il ruolo del leader/coordinatore deve essere forte e ben definito per garantire la corretta attuazione di ciascuna attività.



**Fig. 18: Competenze di leadership – differenze tra chi ha esperienza e chi no. Italia.**



**Fig. 19: Competenze di leadership – differenze in base al ruolo. Italia.**

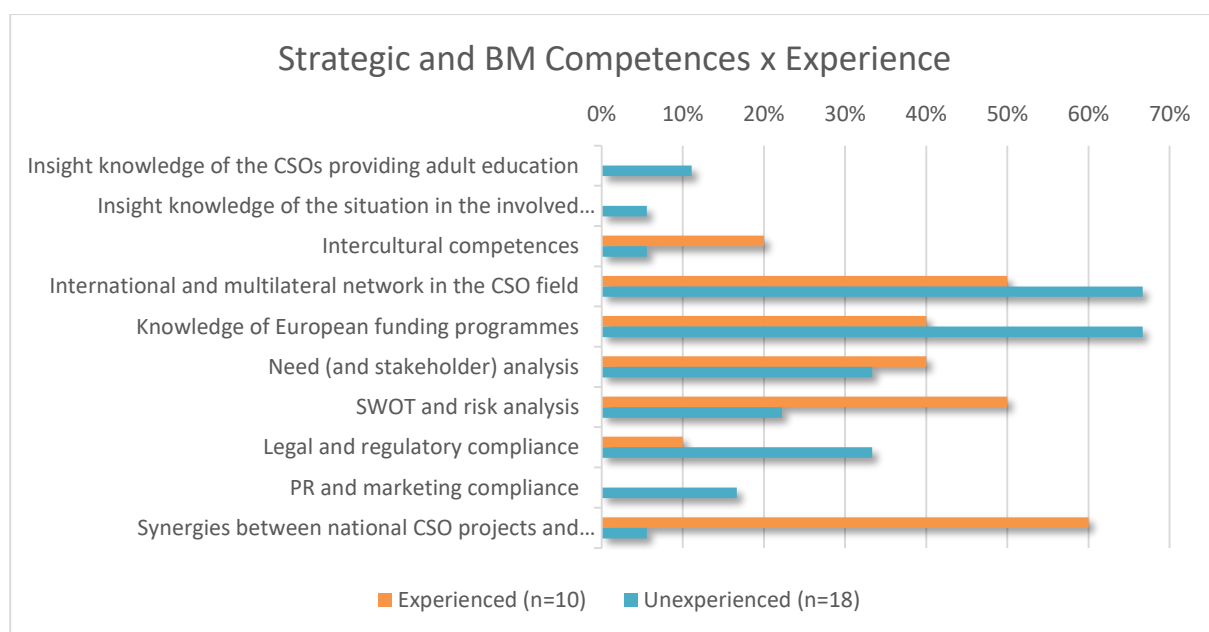
Sia il gruppo A che B delle organizzazioni con esperienza e il gruppo C e D più inesperto elencano le seguenti competenze con percentuali piuttosto elevate:

- Delegare le attività del progetto (39% -63%)
- Risoluzione dei conflitti (39% -50%)
- Improvvisazione e flessibilità (17% -45%)
- Comunicazione efficace nella gara della CSO (18% -38%)
- Team building comprendente volontari (18% -38%)
- Motivazione e influenza (22% -30%)

Anche "empatia, motivazione" attraverso il buon esempio, la capacità di "moderare eventi / riunioni / chiamate Skype" e "consulenza peer-to-peer" sono menzionate, come conferma del fatto che per una gestione del progetto di successo, un coordinamento efficace ed efficiente e la cooperazione sono alla base.

### e) Competenze di strategia e gestione aziendale da migliorare

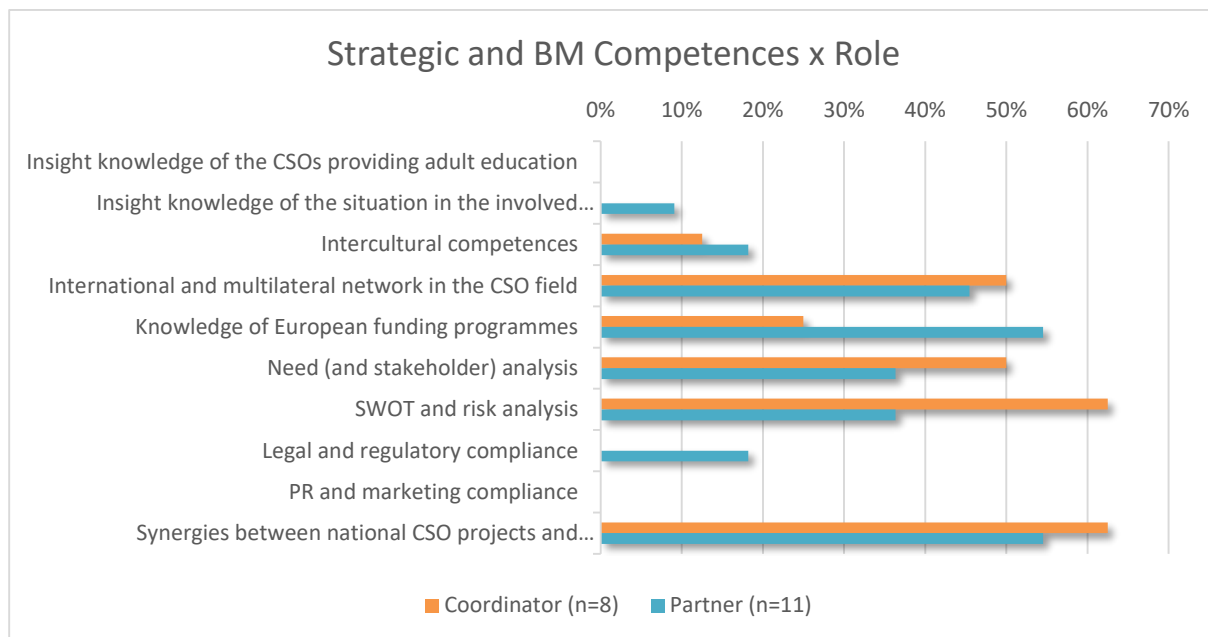
La quinta domanda nelle interviste è stata: "Quali competenze strategiche e di gestione aziendale ritenete più importanti per i project manager internazionali". Le competenze di gestione strategica e aziendale rappresentano il terzo e ultimo pilastro delle competenze chiave proposte.



**Fig. 20: Competenze di strategia e gestione aziendale - differenze tra chi ha esperienza e chi no. Italia**

Qui è necessaria la differenziazione tra esperto / inesperto e ruolo nel progetto (coordinatore / partner), perché se da una parte le persone esperte hanno già affrontato queste sfide, dall'altra parte, gli inesperti, non hanno in mente l'importanza di questi aspetti.

Le stesse differenze si ritrovano tra i coordinatori che sono spesso responsabili della gestione strategica e aziendale e i partner che svolgono il ruolo di sostenitori in questi compiti.



**Fig. 21: Competenze di strategia e gestione aziendale – differenze in base al ruolo. Italia**

Priorità dei coordinatori esperti:

1. Sinergie tra progetti nazionali e internazionali (60% -63%, per gli inesperti solo il 6%)
2. SWOT e analisi dei rischi (50% -63%)
3. Rete internazionale e multilaterale nel settore CSO (50%)
4. Analisi del bisogno (e degli stakeholder) (40% -50%)

Priorità dei partner esperti:

I partner esperti non hanno menzionato la necessità di analisi, SWOT e analisi dei rischi; invece hanno dato la priorità a:

1. Sinergie tra i progetti nazionali e internazionali CSO (55%)
2. Conoscenza dei programmi di finanziamento europei (55%)
3. Rete internazionale e multilaterale nel settore CSO (45%)

Priorità dei partner inesperti:

1. Conoscenza dei programmi di finanziamento europei (67%)
2. Rete internazionale e multilaterale nel settore CSO (67%)
3. Analisi del bisogno (e degli stakeholder) (33%) e conformità legale e normativa (33%)

La rete internazionale e multilaterale nel campo della CSO rappresenta le principali abilità per entrambi i gruppi, perché la vedono come il primo requisito per avviare una cooperazione internazionale.

#### **f) Le tipologie di supporto maggiormente richieste**

La sesta domanda nelle interviste è stata: "Che tipo di supporto preferiresti per rafforzare le tue abilità". Tale domanda è stata successivamente specificata dalle seguenti risposte: *"Il sostegno dovrebbe essere principalmente sotto forma di corsi di formazione nazionali ed europei, Strumenti del portale, e-mentoring e/o fornitura di una rete di supporto internazionale."*



**I. [If a] What kind of educational offer did you use at least once?**

- Webinar
- Conference/symposium
- Schooling/workshop
- Job shadowing
- Other:

Prima di rispondere al tipo di supporto che preferirebbe rafforzare le capacità del project manager, è stato proposto il seguente pannello di possibili supporti formativi.

Quindi, dopo aver descritto l'obiettivo principale del nostro progetto, ovvero l'idea di creare una rete di supporto per il project manager alle prime esperienze, abbiamo chiesto quale tipo di supporto avrebbero preferito. In alcuni casi, le risposte sono state un po' influenzate dall'idea data dal panel, ma, alla fine, siamo riusciti, soprattutto grazie alle interviste dirette, a raccogliere un elenco di idee e proposte.

Le risposte fornite dalle persone esperte del gruppo A e B suggeriscono strumenti più dettagliati o una metodologia di supporto, mentre gli inesperti del gruppo C e D hanno espresso bisogni più generali. Segue una lista di suggerimenti principali suddivisi per i due gruppi più rilevanti:

**Rappresentanti delle organizzazioni con esperienza, gruppo A e B**

- piattaforma unica che raccoglie tutti gli strumenti utili, database, informazioni, notizie, ecc. per i PM
- video tutorial dedicato a argomenti specifici: esempi pratici, test finale / sistema di valutazione
- formazione specifica
- *job shadowing support*: aspetti finanziari e amministrativi, fase di sostenibilità
- scambio di buone pratiche: piattaforma, video, interviste, ...
- connettersi rapidamente ad organizzazioni dello stesso settore a livello europeo
- facilitare e rafforzare il dialogo con il sistema universitario
- possibilità di mobilità in UE (stage, stage, ecc.)
- conoscenza di nuove tendenze e necessità a livello europeo

**Rappresentanti delle organizzazioni con senza esperienza, gruppo C e D**

- comunità di pratica con diversi livelli di supporto / offerta (misto): 1) forum; 2) post / video tutorial; 3) formazione online (con esperienza pratica)
- seminario web
- laboratori/forum
- help desk
- supporto linguistico: per tradurre termini / contenuti tecnici sia IT / EN che EN / IT
- spiegazione dei programmi europei (video, testo, FAQ, ecc.)
- visite studio (ogni 1 anni)
- incontri faccia a faccia
- toolkit tecnico disponibile online
- supporto finanziario e amministrativo

## 2.4 Report ungherese sulle competenze chiave

Di Zsofi Jeney-Domingues e Marianna Labbancz, Hungarian Folk High School Society

### I. Descrizione del campione

#### a) Questionario online

La Società Folk High School Ungherese (HFHSS) ha inviato ai suoi partner una e-mail con il link per il questionario online. L'HFA ha inoltre chiesto a oltre 100 associazioni di prendere parte al sondaggio. Dei rispondenti, sono 14 gli intervistati online che coincidono con il gruppo target diretto della ricerca, cioè organizzazioni della società civile nel campo dell'educazione non formale degli adulti. Hanno risposto più uomini (57,1%) rispetto alle donne (42,9%). La maggior parte degli intervistati rappresentava il gruppo di età 60-69 anni (42,9%), seguito da 70 anni e oltre (28,6%), 50-59 anni (21,4%) e 40-49 anni (7,1%).

Nel campo dell'istruzione professionale, la maggior parte degli intervistati ha dichiarato di avere avuto una formazione nel campo pedagogico / educativo (50,0%), seguita da scienze sociali (psicologia, sociologia, ecc.) (35,7%), arte / cultura (28,6%), economia (14,3%). Non ci sono stati intervistati che rappresentano l'educazione nei settori dei media / comunicazione (vedi Fig. 22).

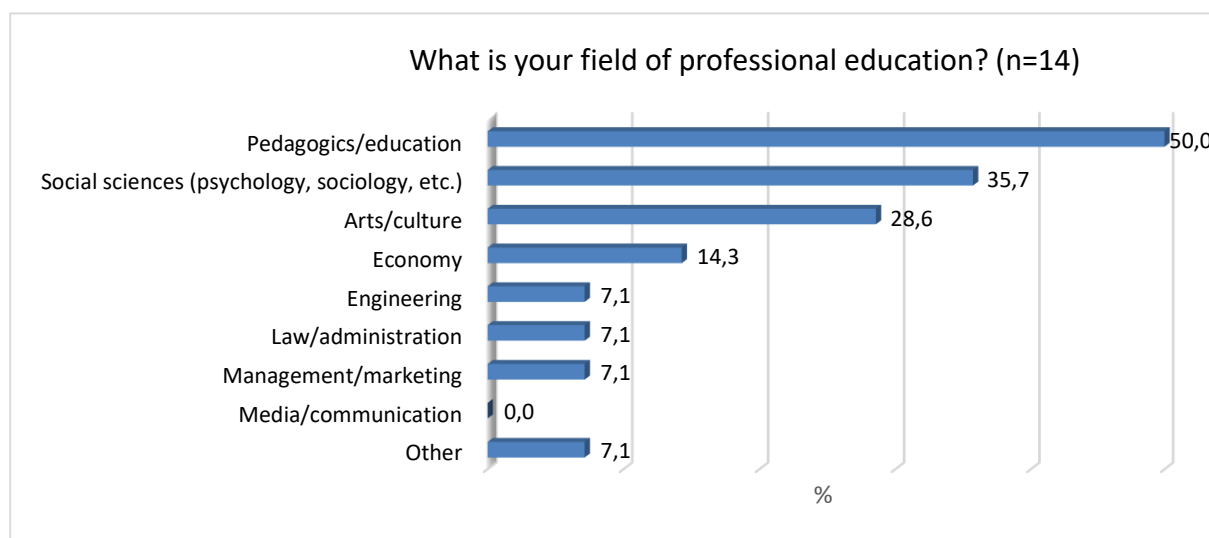
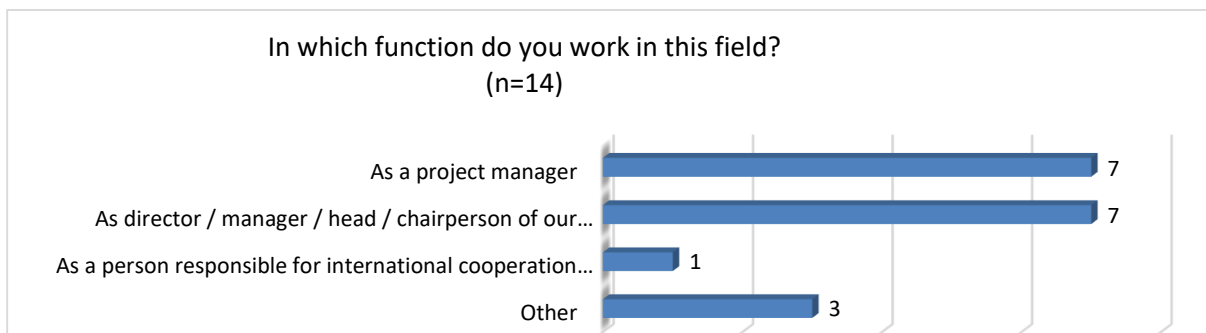


Fig. 22: Ambito di lavoro (possibilità di risposta multipla). Ungheria

Alla domanda sulla loro funzione nell'organizzazione (Fig. 23), sette (50%) degli intervistati online hanno risposto di lavorare come project manager, sette (50%) come direttore/capo/presidente e uno (7,1%) di essere responsabile della cooperazione internazionale. Tre persone hanno scelto la risposta "altro" e hanno definito il ruolo di segretario di associazione, direttore finanziario o volontario.

Le risposte indicano che alcuni degli intervistati svolgono due o più ruoli sopra menzionati nelle loro organizzazioni.

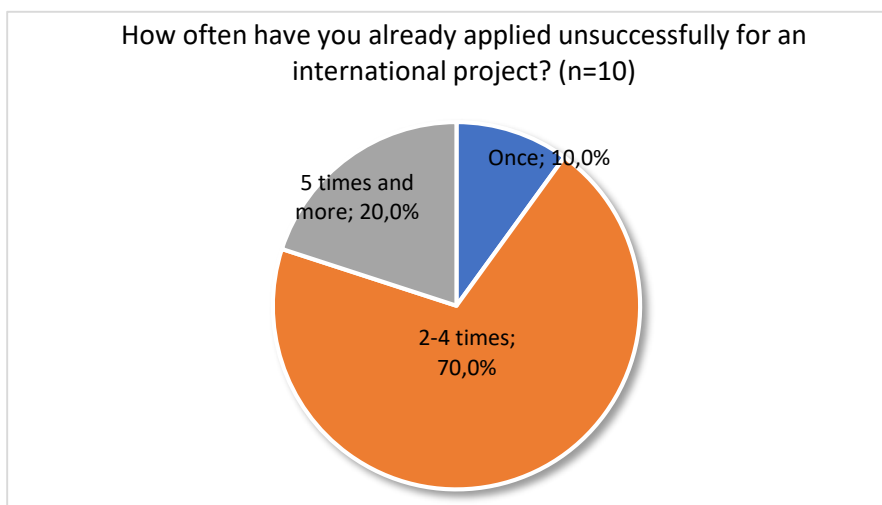


**Fig. 23: Ruolo nel luogo di lavoro (possibilità di risposta multipla). Ungheria**

Tra gli intervistati del sondaggio online, dieci (71,4%) hanno esperienza nella richiesta di finanziamenti per la cooperazione internazionale. Per nove (64,3%) di essi le proposte presentate sono state approvate. La maggior parte degli esperti (di successo) nella realizzazione di progetti internazionali tre (33,3%) ha realizzato da 2 a 4 progetti, tre (33,3%) 5 o più progetti e tre di essi (33,3%) hanno realizzato un solo progetto.

Dei nove le cui applicazioni hanno avuto successo, quattro hanno svolto il ruolo di coordinatore / capofila. D'altra parte, ogni intervistato esperto ha avuto anche esperienza nel ruolo di partner.

Alla domanda "Se e con quanta frequenza hanno già presentato progetti internazionali senza successo", dieci hanno risposto "sì"; tra questi, sette (70%) 2-4 volte, due (20%) 5 volte e più, e uno (10%) una sola volta (Fig. 24).



**Fig.24: Quante volte hai già presentato un progetto internazionale senza successo? Ungheria.**

### ***b) Interviste qualitative***

Le CSO intervistate provengono da una grande varietà di ambiti nel settore dell'educazione degli adulti, anche se, in base alla rete, sono state contattate più organizzazioni orientate allo sviluppo delle competenze. Nel caso delle organizzazioni con esperienza nella cooperazione internazionale, la tavolozza tematica è riportata di seguito:

- sviluppo delle competenze nelle aree emarginate (scuole popolari)
- educazione ambientale, educazione agricola (scuole popolari, cooperative sociali, associazione regionale dei coordinatori dei villaggi)

- sviluppo delle competenze per persone con disabilità, corsi per insegnanti/formatori (fondazioni private e associazioni locali) educazione sulle tradizioni popolari, balli, arti e mestieri
- ICT (fondazioni private e associazioni locali, fondazioni locali gestite dal governo locale)
- sviluppo delle competenze nelle lingue straniere (associazioni gestite da scuole di lingua)
- sviluppo delle competenze per educatori degli adulti (scuola superiore popolare)
- consapevolizzazione (associazioni locali, associazioni private)

Nel caso delle organizzazioni della società civile che sono interessate, ma non sono mai state coinvolte a nessun livello nella cooperazione internazionale, esse sono per lo più organizzazioni di sostegno di enti pubblici locali. Nel loro caso il campo di azione è limitato al servizio pubblico che supportano, ad esempio:

- attività connesse alla biblioteca (associazioni locali)
- attività di supporto (re) di integrazione sociale, ad es. lavorare con i prigionieri (scuola popolare)

Gli intervistati, sia project manager che dirigenti, erano per lo più impiegati nelle associazioni, anche se in alcuni casi non a tempo pieno; d'altro canto, nel caso delle CSO locali, questi ruoli sono assolti spesso su base volontaria. Se normalmente si tratta di associazioni con 3 o massimo 5 dipendenti, grazie alla cooperazione internazionale e con il supporto del progetto, ci sono casi in cui sono state in grado di assumere uno o anche due liberi professionisti o di poter sostenere il salario di un dipendente già presente.

Dalle interviste, risulta stato chiaro che la cooperazione internazionale sta svolgendo un ruolo molto importante nella vita delle organizzazioni della società civile non solo a livello di attività o finanziario, ma anche nel sostenere la coesione all'interno delle organizzazioni stesse. Le attività con partner stranieri sono ottime per la costruzione di una rete esterna, ma possono anche rafforzare la connessione tra decisori, dipendenti, volontari e locali.

La maggior parte delle interviste ha indicato che far parte di un team di progetto internazionale è un'enorme scoperta anche a livello organizzativo e personale, che ha coinvolto molti colleghi, anche se non direttamente implicati nelle attività del progetto.

*"È stato un processo di apprendimento serio, che ci è piaciuto molto. All'inizio ci sentivamo completamente persi, perché non conoscevano il processo di presentazione né come implementare il progetto. Ma eravamo entusiasti e ci siamo impegnati; siamo andati a tutti gli eventi informativi e lentamente abbiamo imparato. 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 formativo degli intervistati è per lo più coerente col settore in cui operano: laurea in pedagogia, sociologia e lavoro sociale, ma solo il 5% dei project manager intervistati ha avuta una formazione specifica in management. Uno degli intervistati – dirigente di una scuola popolare – ha dichiarato:

*"Quando siamo andati alla nostra prima riunione di progetto non sapevamo se saremmo stati in grado di condividere la nostra esperienza e come i partner del progetto potessero beneficiare della nostra partecipazione. Non avevamo idea di come funzionasse questo scambio di conoscenze e lavoro insieme. Ma abbiamo avuto il coraggio di chiedere, parlare e siamo grati di esser stati guidato un po' all'inizio. È risultato importante essere chiari e parlare la stessa lingua".*

## II. Competenze chiave del project manager internazionale

Agli intervistati è stato chiesto di scegliere tre competenze, che ritenevano più importanti per essere un project manager internazionale di successo, in ciascuno dei tre assi del triangolo di competenze definito. I risultati sono stati i seguenti:

### a) Competenze tecniche

Secondo i questionari on-line ungheresi, la competenza tecnica più importante per il project manager internazionale è la conoscenza della lingua inglese (75%). Questa competenza è strettamente seguita dalla pianificazione e programmazione del progetto (58,3%). La gestione finanziaria ha ottenuto la terza posizione, con il 50% degli intervistati. Meno importante per gli intervistati si è rivelata essere la comunicazione interna (8,3%) e la disseminazione (0%).

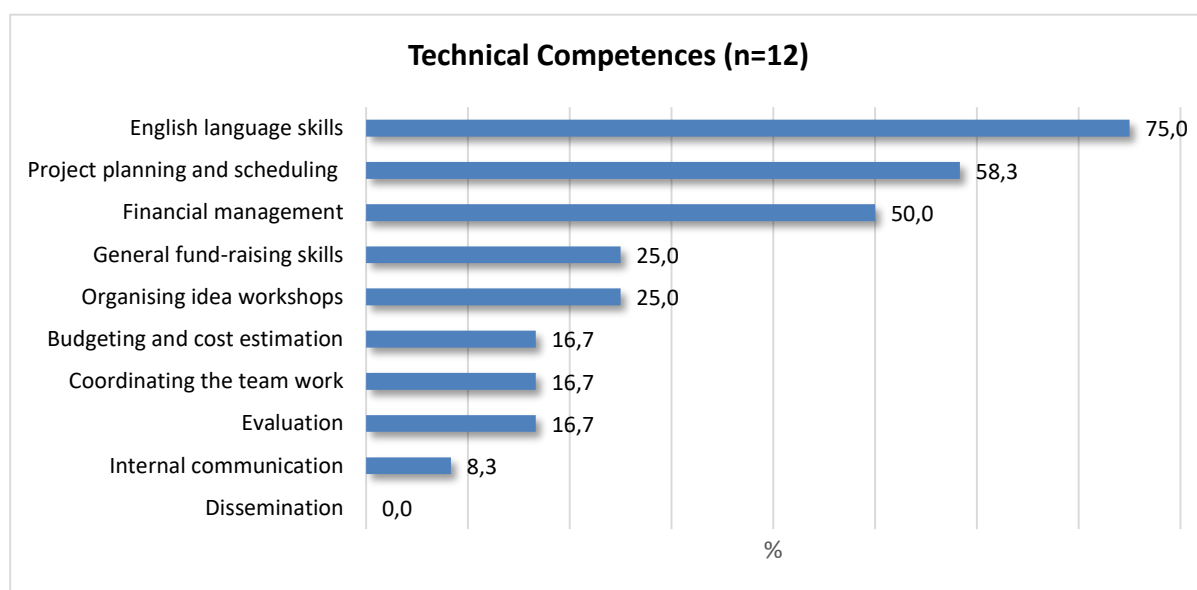
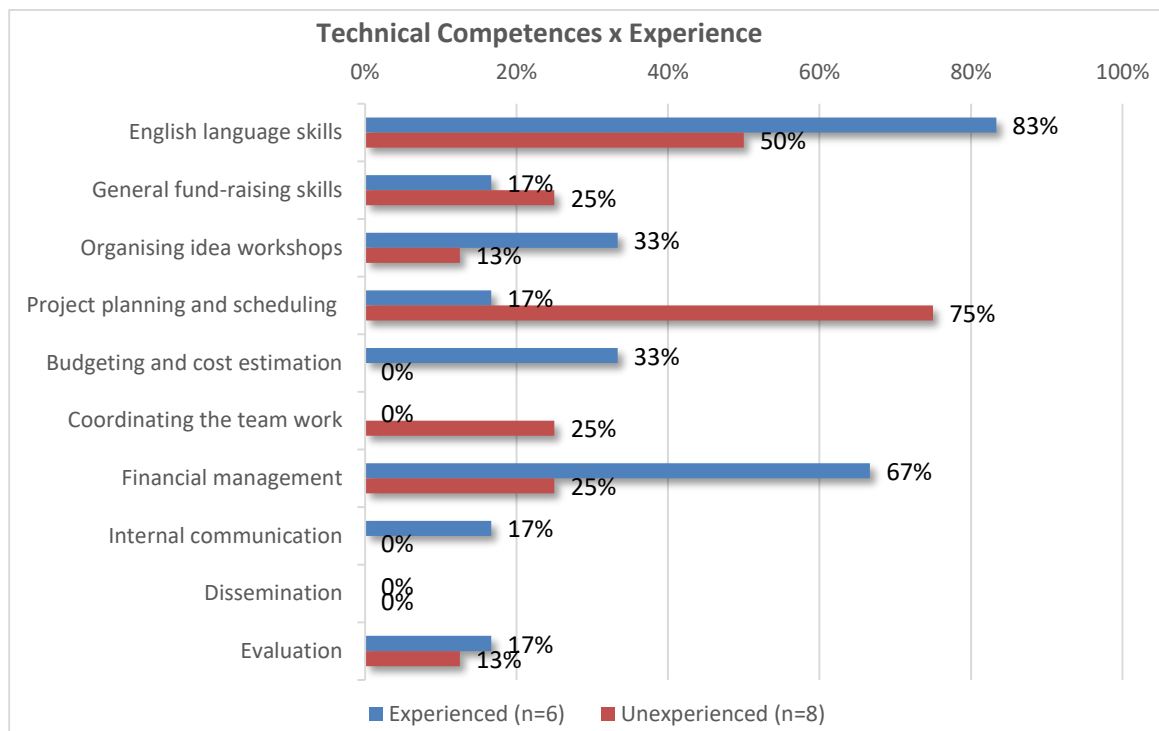


Fig. 25: Competenze tecniche. Ungheria.

Nella risposta alla domanda aperta, un intervistato ha affermato che a suo avviso è importante avere esperienza lavorativa internazionale e conoscenza della legislazione di diversi paesi nel campo dell'educazione degli adulti e che potrebbe essere importante avere familiarità con le identità culturali al di fuori dell'Europa.

In generale, le competenze tecniche sono state valutate come più importanti dai project manager internazionali, ma vi sono state notevoli differenze di opinione tra gli intervistati esperti e quelli inesperti.

I rispondenti esperti hanno considerato come fondamentali le competenze linguistiche in inglese (83%), la gestione finanziaria (67%), l'organizzazione di workshop (33%), il bilancio e la stima dei costi (33%). L'abilità considerata meno importante da entrambi i gruppi è la disseminazione (0%). Vedi sotto fig. 26.



**Fig. 26: Competenze tecniche - differenze tra chi ha esperienza e chi no. Ungheria.**

### ***b) Competenze di leadership***

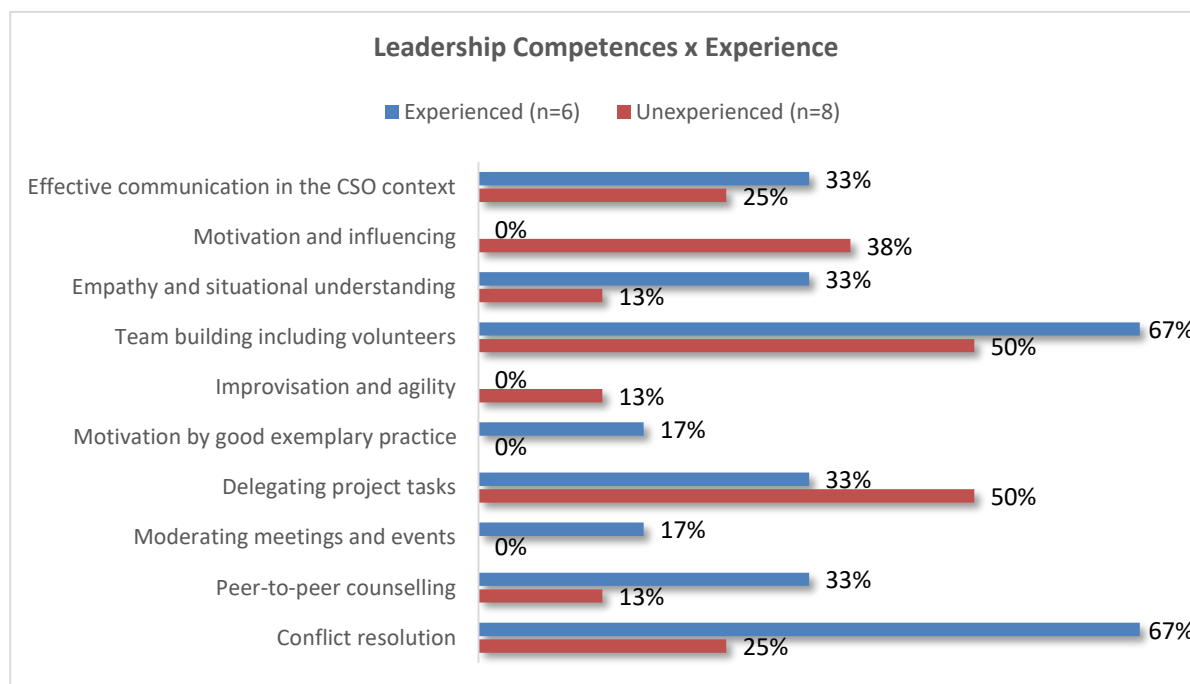
La più importante competenza di leadership è risultata essere il team building che coinvolga anche i volontari (66,7%). A seguire nell'elenco di importanza troviamo la risoluzione dei conflitti e la delega delle attività del progetto (50% ciascuna). In terza posizione la comunicazione efficace nel contesto CSO (33,3%). Le competenze meno scelte sono state l'improvvisazione e la flessibilità, la motivazione attraverso il buon esempio, il saper moderare riunioni ed eventi (8,3% ciascuno). Vedi fig. 27 di seguito.



**Fig. 27: Competenze di leadership. Ungheria.**

Nella risposta alla domanda aperta, un intervistato ha proposto come ulteriore competenza di leadership, l'importanza di *"avere uno stile di leadership democratico e uno spirito di squadra, da un lato, e sapersi attenere e agire in conformità alle regole della gestione dei progetti, d'altra parte"*.

Secondo i manager con esperienza in progetti internazionali, le capacità di leadership più rilevanti sono il team building che includa anche i volontari e la capacità di risolvere i conflitti (67% ciascuno). Per i manager inesperti le capacità di leadership più rilevanti sono il team building che includa anche i volontari e la delega di compiti di progetto (50% ciascuno). Vedi fig. 28 di seguito.

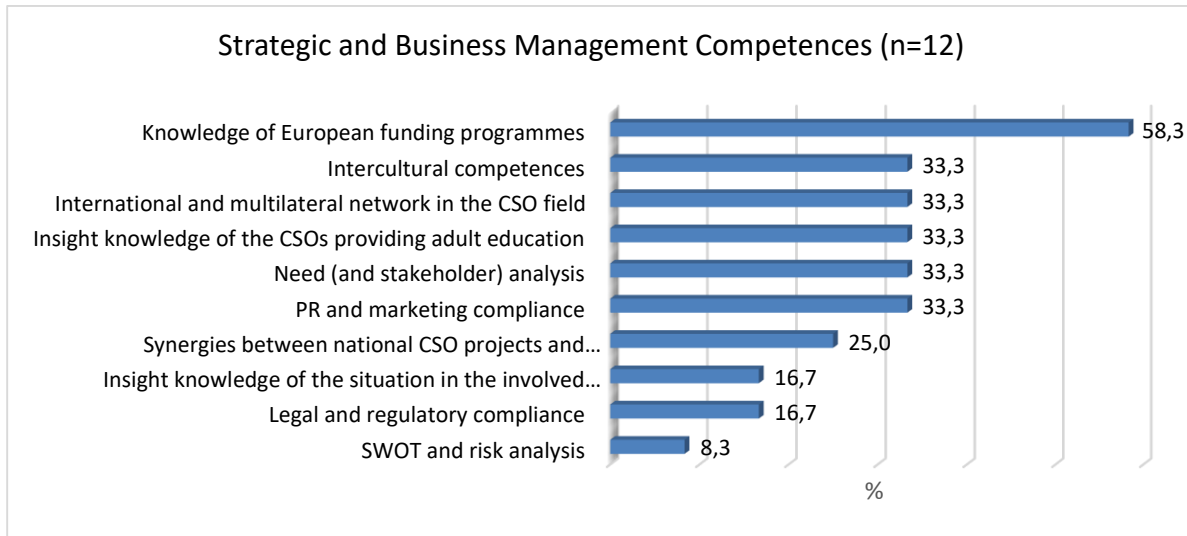


**Fig. 28: Competenze di leadership - differenze tra chi ha esperienza e chi no. Ungheria.**

### **c) Strategia e gestione aziendale**

In questo campo la competenza più importante è risultata la conoscenza dei programmi di finanziamento europei (58,3%), a cui hanno fatto seguito 5 competenze con un pari sostegno del 33,3%, ovvero: competenze interculturali, rete internazionale e multilaterale nel settore CSO, conoscenza delle OSC che forniscono istruzione per gli adulti, analisi dei bisogni (e delle parti interessate), PR e conformità al marketing (33,3% ciascuna). Pochi intervistati hanno indicato SWOT e analisi del rischio (8,3%). Vedi la fig. 29 sotto.

Tra le risposte sulle competenze strategiche e di gestione aziendale (non menzionate sopra), un intervistato ha affermato che è importante avere *"devozione professionale"* e *"importanza del non far diminuire la motivazione durante la realizzazione del progetto"*.

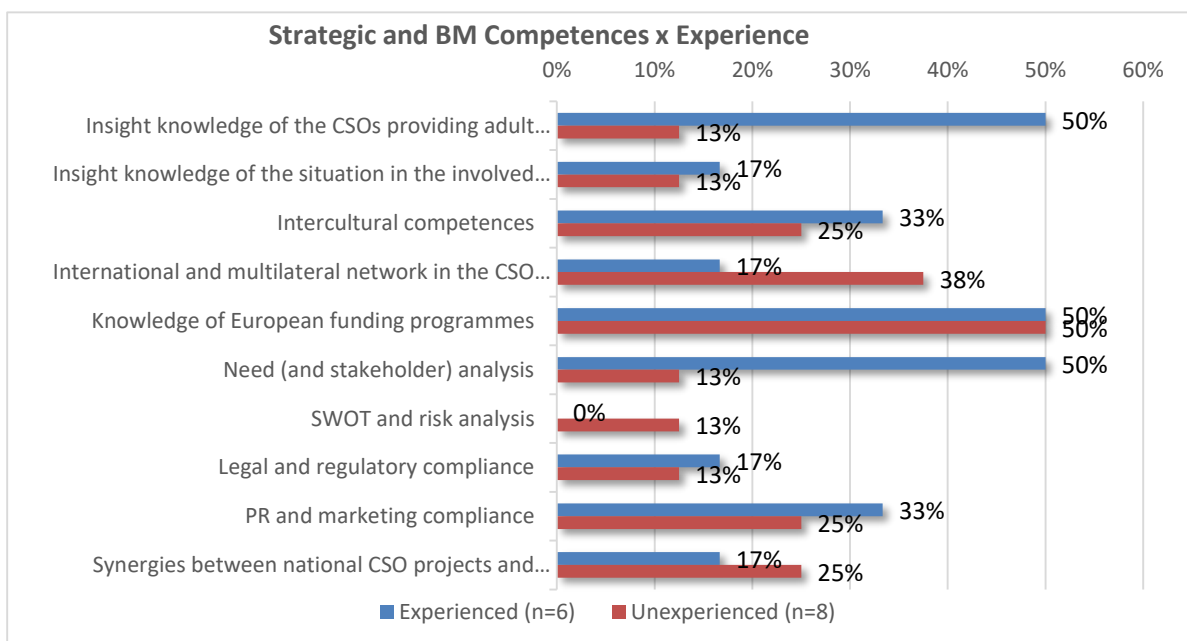


**Fig. 29: Competenze di strategia e gestione aziendale. Ungheria.**

Secondo i manager con esperienza, le seconde competenze più importanti sono la conoscenza approfondita delle organizzazioni della società civile che forniscono istruzione per adulti (50%) e l'analisi dei bisogni (e delle parti interessate) (50%). Vedi fig. 30 di seguito.

Gli intervistatori inesperti in cooperazione internazionale, sottolineano l'importanza di far parte di una rete internazionale e multilaterale nel campo della CSO (38%).

Per gli intervistati che rappresentano sia i manager di progetti internazionali esperti che inesperti, le competenze strategiche e commerciali più rilevanti sono la conoscenza dei programmi di finanziamento europei (50% ciascuno).



**Fig. 30: Competenze di strategia e gestione aziendale - differenze tra chi ha esperienza e chi no. Ungheria.**



## 2.5 Report danese sulle competenze chiave

Di Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

### I. La metodologia di indagine e il reclutamento

#### *Un'indagine combinata*

Il questionario online danese sui profili delle competenze e sui bisogni di supporto dei project manager e i membri degli organi di gestione nel campo dell'educazione degli adulti nel contesto della società civile si è svolto tra gennaio e aprile 2019. Le dodici interviste qualitative sono state condotte nel periodo marzo-aprile 2019.

L'indagine complessiva comprendeva dunque un questionario online e in una serie di interviste e un totale di 35 organizzazioni danesi hanno preso parte al questionario; tra queste, 23 corrispondono al target identificato per la presente indagine sulle competenze chiave.

#### *Canali di reclutamento*

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

1. Gli inviti con link al sondaggio online inviano tramite e-mail alla rete e agli elenchi di contatti di Interfolk, tra cui:
  - Associazioni della società civile che fanno parte della Rete delle ONG del Mar Baltico danese (circa 40)
  - Reti e associazioni liberali di educazione degli adulti (circa 35)
  - Altre associazioni nel campo dell'apprendimento permanente e della tutela del patrimonio culturale (circa 40)
  - Ex responsabili danesi delle sovvenzioni Nordplus Adult nel campo dell'apprendimento permanente (circa 85)
2. Accordo con l'associazione ombrello culturale nazionale DFKS che comprende nove associazioni nazionali di volontariato nel campo della cultura e tutela del patrimonio per diffondere l'invito alle proprie reti (circa 50)
3. Accordo con l'agenzia nazionale Erasmus + danese per divulgare l'invito a tutti gli ex candidati al programma Erasmus + KA1 e KA2 (circa 500)

Il gruppo di intervistati è stato raggiunto principalmente attraverso inviti personali nella rete di Interfolk e secondariamente dal contatto con gli intervistati nel sondaggio online che avevano espresso interesse a essere contattati nuovamente per supportare il progetto.

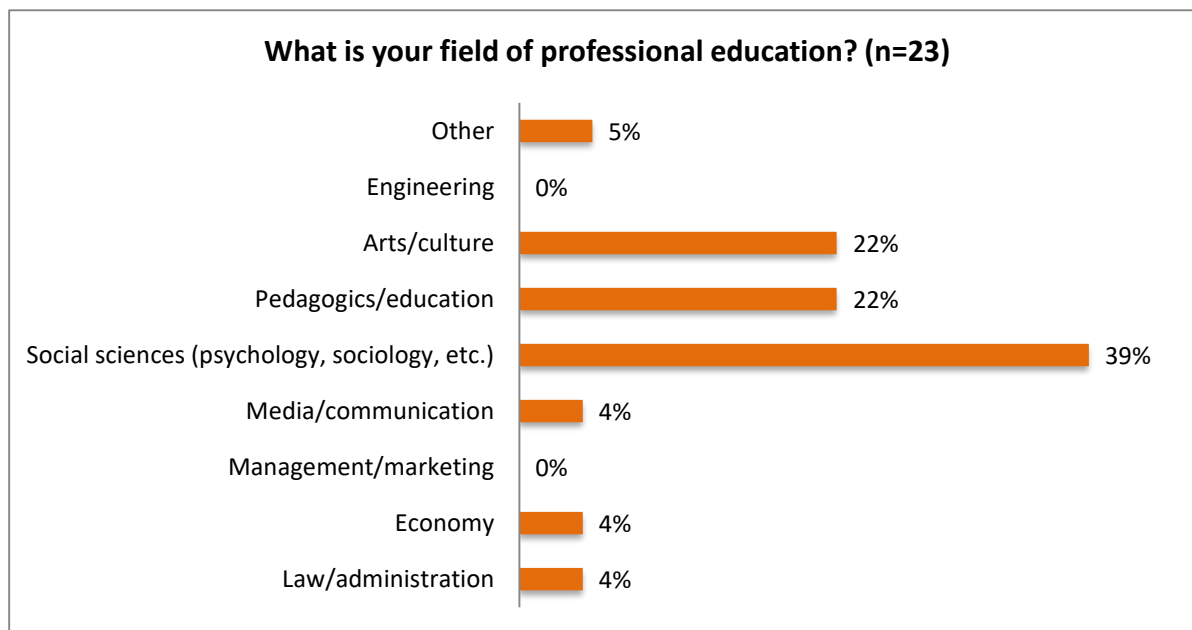
#### *Il target del questionario online*

Il numero finale di intervistati valido per il sondaggio online danese è 23, di cui 2/3 (65%) sono uomini, 1/3 (31%) sono donne e 1 indica un altro genere (4%).

Sono rappresentati diversi gruppi di età, di cui il più numeroso è quello che comprende persone di età superiore a 60 anni (43%), a seguire le persone da 40 a 49 anni e da 50 a 59 anni rappresentano 22 % e in fine, i più giovani, 20 - 39 anni (13%). L'età relativamente alta degli

intervistati è una tendenza generale per il settore delle ONG danesi, dove i più attivi sono i pensionati che hanno maggior tempo libero.

Per quanto riguarda il background formativo, come si può vedere nella figura 31 di seguito, la maggior parte degli intervistati ha una formazione nel campo delle scienze sociali (39%), pedagogia/istruzione (22%) e in arte/cultura (22%), mentre quasi nessuno in media/comunicazione (4%), in economia (4%) e diritto/amministrazione (4%) e nessuno in gestione/marketing e ingegneria (0%). Un 5% (altro) è rappresentato dal background linguistico e dall'apprendimento non formale in questioni ambientali.



**Fig.31: Formazione professionale degli intervistati. Danimarca.**

In generale, potrebbe non essere rappresentativo in Danimarca, per il campo dell'educazione degli adulti in un contesto della società civile, che i membri dello staff e della dirigenza abbiano un background educativo tanto indirizzato alle scienze sociali, arte e cultura, in quanto sembrerebbe più naturale una formazione pedagogico-educativa, soprattutto parlando di associazioni attive nel campo dell'educazione degli adulti. Il livello relativamente alto di persone con una formazione artistico-culturale può però spiegare l'attività prevalentemente artistica delle associazioni di cultura di volontariato coinvolte nell'indagine e facenti parte della rete.

### ***Caratteristiche degli intervistati***

In tutto, hanno partecipato alle interviste qualitative 12 rappresentanti di associazioni 6 dei quali con esperienza pregressa in progetti nazionali, mentre l'altra metà sarebbe solo interessata a prendere parte a iniziative simili.

Tra i 12 intervistati analizzati nel presente report, si contano un totale di 7 uomini e 5 donne.

La maggior parte di loro rientrava nella fascia di età tra i 50 e i 69 anni.

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

Si può sottolineare che molti degli intervistati sono attivi sia come project manager (12) che come presidenti o dirigenti delle proprie organizzazioni (11). Otto intervistati sono anche responsabili della cooperazione internazionale all'interno dell'organizzazione e una persona lavora come volontaria nell'organizzazione stessa.



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

### **Esperienze nella progettazione internazionale**

In generale, gli intervistati nel sondaggio online hanno una vasta esperienza nella richiesta di cofinanziamento e nella realizzazione di progetti internazionali.

La maggior parte degli intervistati on-line ha già richiesto finanziamenti per lavorare a livello internazionale nel campo dell'educazione degli adulti (65%), mentre solo una minoranza non ha esperienza (35%); la maggioranza, inoltre, ha avuto successo nell'approvazione delle domande (67%).

È stato chiesto al gruppo di chi ha avuto successo, quante volte avevano preso parte ad un progetto internazionale: dei 10 che hanno risposto 1 aveva partecipato una sola volta, 4 tra le 2 -4 volte e 5 almeno 5 volte o più.

Le cifre indicano che chi ha preso parte almeno ad un progetto internazionale tende a ripetere l'esperienza: infatti, anche se inizialmente sembra difficile intraprendere a lavorare a livello internazionale, appena iniziato a farlo si tende a ripetere l'esperienza.

## II. Competenze chiave

### *Metodologia usata nel questionario sulle competenze*

Il team del progetto, all'inizio delle attività nel novembre 2018, ha riadattato un esistente triangolo delle competenze progettando un nuovo PMC - Triangolo di competenza per la gestione dei progetti per le organizzazioni della società civile impegnate nella collaborazione europea nel settore dell'educazione degli adulti non formale e informale.

Secondo il triangolo PMC, il set di competenze ideale per i project manager si suddivide in tre aree principali:

- **Tecniche:** competenze per operare come project manager nell'ambito delle CSO
- **Leadership:** capacità di creare spirito di squadra, visioni attuali per i membri del proprio gruppo di lavoro ispirarli a raggiungere l'obiettivo
- **Strategia e gestione aziendale:** conoscenza e competenza nell'area di attività che si vuole accrescere

Per ciascuna area il partenariato ha selezionato 10 competenze chiave valutate come più importanti. Durante il sondaggio, gli intervistati hanno poi segnato per ogni asse, le tre competenze tra le dieci, in cui hanno ritenuto più importante doversi migliorare come project manager internazionale nel campo CSO.

Con la presente indagine gli intervistati ci hanno aiutato a chiarire le competenze fondamentali e quali strumenti poter usare per organizzare una formazione su tali competenze, come ad esempio lo sviluppo di nuovi corsi, di strumenti da distribuire attraverso il portale, il servizio di e-mentoring, la creazione di una nuova rete di supporto internazionale.

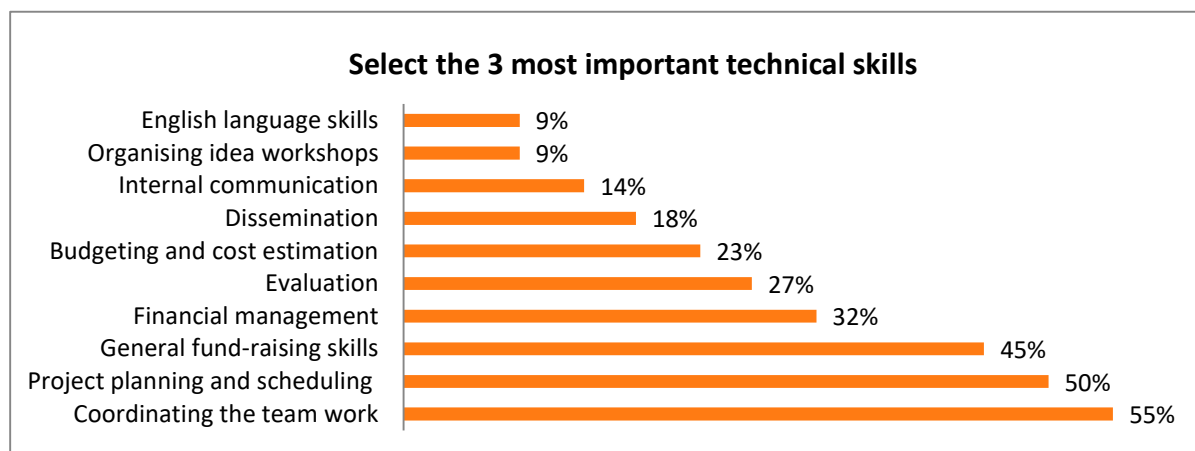
### *Competenze tecniche*

Il sondaggio online conteneva una breve introduzione su cosa si intendesse per competenze tecniche e una descrizione delle 10 competenze tecniche attraverso una breve definizione di ciascuna. Si chiedeva agli intervistati di selezionare le tre **abilità tecniche**, che ritenevano più importanti per i project manager internazionali (vedi fig. 33 più sotto).

La percentuale più alta di preferenze tra tutte e 23 le risposte, sia da parte di esperti che inesperti, è stata data al lavoro di gruppo, ovvero il saper "coordinare il lavoro di squadra" (55%), seguita da "pianificazione e programmazione del progetto" (50%) e "capacità generali di raccolta fondi" (45%).

A metà classifica abbiamo "gestione finanziaria" (32%), "valutazione" (27%), budget e stima dei costi "(23%) e come scelte meno frequenti abbiamo "disseminazione" (18%), una percentuale piuttosto bassa.

Una percentuale molto bassa è data alle "competenze in lingua inglese" (9%), il che è piuttosto sorprendente rispetto alle risposte degli altri paesi partner, dove le competenze in lingua inglese sono tra le più menzionate tra quelle da dover migliorare.



**Fig. 33: Competenze tecniche (tre scelte possibili). Danimarca.**

Alla domanda aperta finale, si poteva indicare un'ulteriore competenza tecnica (non menzionata nell'elenco delle 10), che ritenevano ugualmente importante per migliorarsi come project manager.

Uno di loro dichiara: *"capacità di utilizzare tutti i possibili social media"*; e un altro, più in generale: *"Bisogna rafforzare la capacità di presentare i progetti. Spesso le decisioni vengono prese troppo rapidamente, prima che le questioni relative all'idea del progetto siano state sufficientemente indagate e analizzate"*.

Le interviste, in particolare tra i project manager esperti, hanno confermato l'importanza di assicurare un lavoro di squadra coeso, in quanto tutti i partner dall'inizio e durante la realizzazione di ciascuna fase del progetto, hanno un alto grado di responsabilità nella riuscita del lavoro nel rispetto dei tempi e della qualità richiesti, in quanto il coordinatore o il project manager non possono sostenere da soli il lavoro del progetto.

### **Differenti priorità tra esperti e inesperti**

Il sondaggio online ha anche registrato le diverse priorità dei project manager con esperienza e i project manager inesperti. Possiamo vedere che gli esperti hanno dato priorità più elevata alle competenze di gestione finanziaria (56%, contro il 14% degli inesperti) e la stima del budget e dei costi (33% contro 14%). Allo stesso modo gli esperti ritengono più importante la capacità di valutazione (44% contro 14%) e di disseminazione (22% contro 14%).

Dall'altra parte, gli inesperti ritengono più importante migliorare le abilità generali di raccolta fondi (57% contro il 22%), forse perché hanno sperimentato quanto sia impegnativo rispondere a bandi e magari ci hanno provato senza riuscirci. Gli inesperti danno anche più peso alla capacità di pianificare il progetto, al coordinamento del lavoro di gruppo e all'organizzazione dei workshop. Infine, alcuni degli inesperti ha menzionato anche la necessità di migliorare le proprie competenze di lingua inglese (14% contro 0%).

Le interessanti differenze possono essere viste sotto in fig. 34:

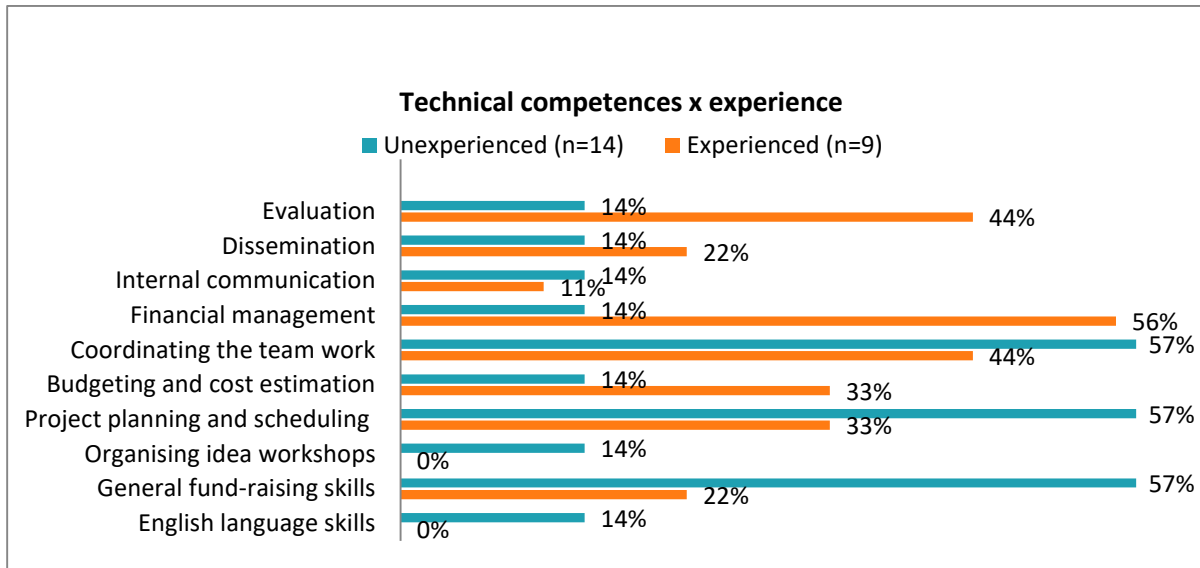


Fig. 34: Competenze tecniche - differenze tra chi ha esperienza e chi no. Danimarca.

### Differenti priorità tra coordinatore e partner

Il sondaggio online ha anche registrato le priorità in base al ruolo in cui gli intervistati sono stati coinvolti in progetti internazionali, rispettivamente come coordinatori o come partner. Di seguito, in fig. 35, gli interessanti risultati.

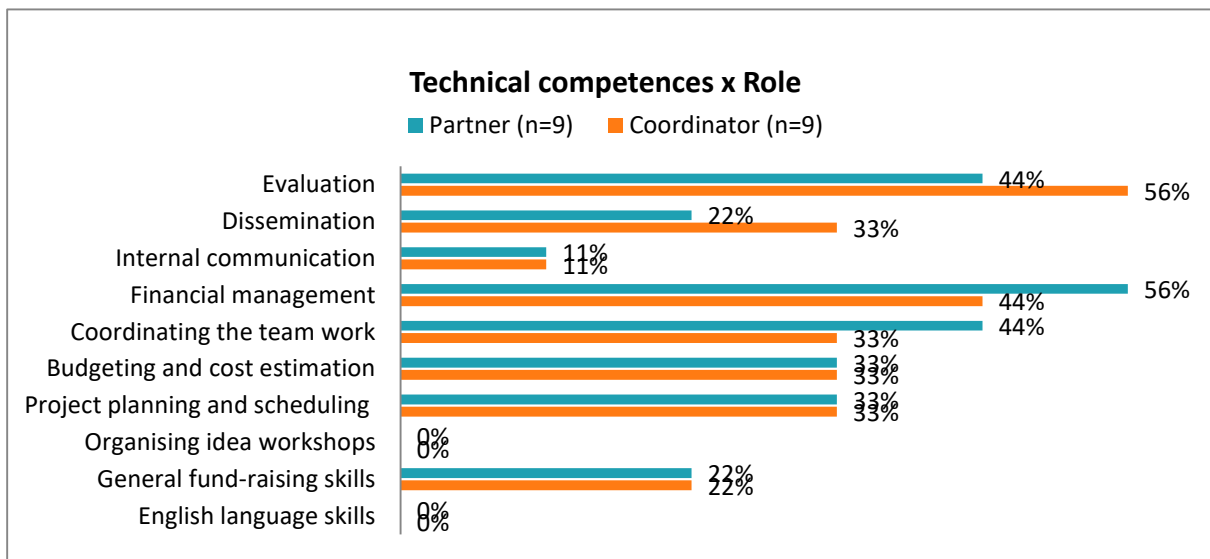


Fig. 35: Competenze tecniche - differenze in base al ruolo. Danimarca.

In generale, possiamo vedere che i due gruppi hanno dato risposte molto simili perciò che riguarda la maggior parte delle competenze tecniche, incluse le competenze non nominate, come ad esempio il miglioramento della lingua inglese. Piccole discrepanze: i coordinatori tendono a dare maggiore priorità alla valutazione (56% contro il 44%) e alla disseminazione (33% contro il 22%); mentre i partner tendono a dare più valore alla gestione finanziaria (56% contro il 44%) e al coordinamento del lavoro di squadra (44% contro 33%).

Durante le interviste, il segretario generale di un'associazione culturale con ampia esperienza in progettazione internazionale ha affermato che spesso i partner tendono a concentrarsi sui loro compiti specifici e più concreti, mentre il lavoro parallelo di disseminazione è a volte trascurato, costringendo il coordinatore a continui promemoria. Allo stesso modo, la valutazione dei risultati, a cui tutti i partner dovrebbero contribuire, tende ad essere un po' sottovalutata da parte dei partner e maggiormente considerata invece dai del coordinatore, consapevole di quanto sia fondamentale in vista anche del report finale del progetto.

### **Competenze di leadership**

Il sondaggio online ha poi presentato una breve introduzione su cosa si intenda per capacità di **leadership** e una descrizione, attraverso una breve definizione, di ciascuna delle 10 competenze di leadership identificate. A seguire, gli intervistati sono stati invitati a selezionare le tre abilità di leadership, che ritenessero più importanti per i project manager internazionali (vedi fig. 33 di seguito).

Il primo posto, sia da parte di esperti che inesperti, è stato assegnato al saper "delegare compiti di progetto" (59%), seguito da una "comunicazione efficace nel contesto CSO" (55%), dal "Team building che includa i volontari (45%) e poi alla capacità di "motivare e influenzare (32%). A metà classifica troviamo la "consulenza peer-to-peer" (27%), l'"improvvisazione e flessibilità" (23%) e la "risoluzione dei conflitti" (23%). Il posto più basso è stato attribuito alla capacità di "moderazione degli incontri e degli eventi" (5%) e alla "motivazione attraverso il proprio esempio" (5%).

Ma anche se la "motivazione attraverso il buon esempio" nel questionario online ha raggiunto un punteggio molto basso, nelle interviste aperte un responsabile ne ha sottolineato l'importanza, facendo l'esempio di quanto sia fondamentale che il coordinatore mantenga le scadenze decise, e le ricordi ai partner, in quanto, in caso opposto, con il cattivo esempio potrebbe far passare l'idea che esser in ritardo con le consegne vada bene, in quanto lo è anche il coordinatore nel ricordarle.



**Fig. 36: Competenze di leadership (tre scelte possibili). Danimarca.**

Alla domanda aperta finale, si poteva indicare un'ulteriore competenza di leadership (non menzionata nell'elenco delle 10). Non sono state proposte competenze extra, ma uno dei

commenti riporta: "Costruire la squadra giusta in cui sono rappresentati i diversi profili e ben definiti i vari compiti", che è un altro modo di chiamare il "team building".

### Differenti priorità tra esperti e inesperti

Il sondaggio online ha anche registrato le diverse priorità espresse dai project manager con esperienza e quelli inesperti. Le interessanti differenze si possono vedere qui sotto in Fig. 37:

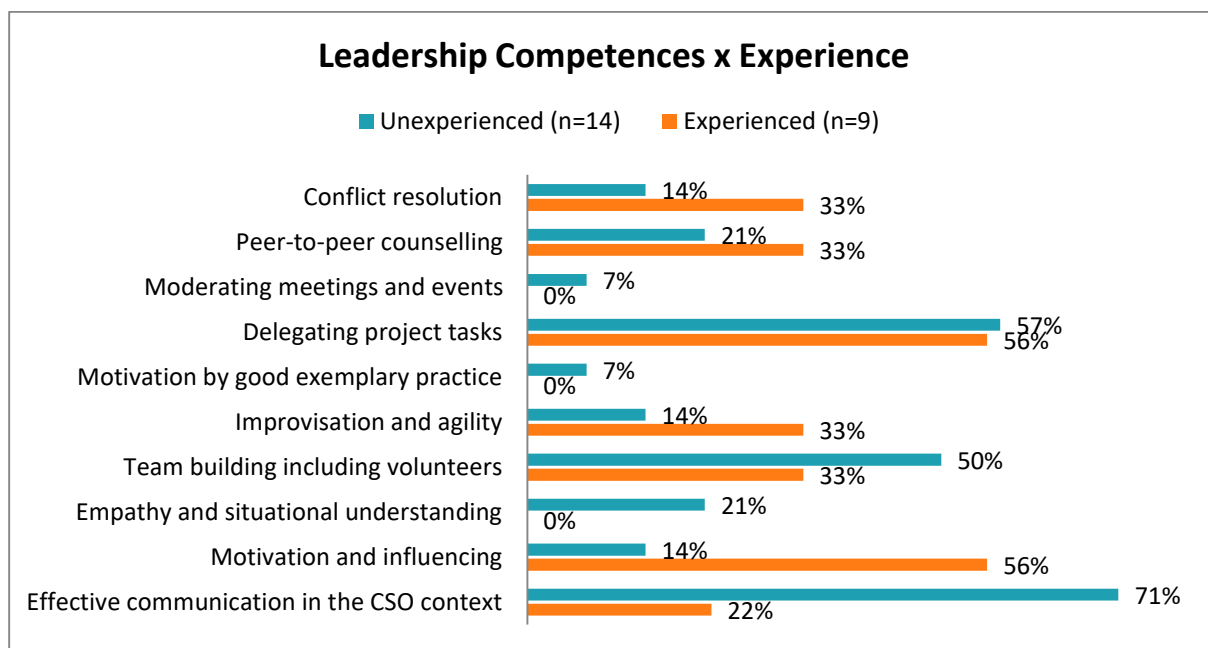


Fig. 37: Competenze di leadership - differenze tra chi ha esperienza e chi no. Danimarca.

Possiamo vedere che gli esperti danno una priorità maggiore, rispetto agli inesperti, alle capacità di "motivazione e influenza" (56% contro 14%) e di "improvvisazione e flessibilità" (33% contro 14%). Allo stesso modo, gli esperti evidenziano l'importanza del saper "risolvere i conflitti" (33% contro 14%) e alla "consulenza peer-to-peer" (33% contro 21%). Probabilmente grazie all'esperienza sul campo hanno sperimentato quanto a volte siano necessarie motivazione, consulenza e flessibilità, e che, situazioni di conflitto e possono essere all'ordine del giorno.

D'altra parte, gli inesperti mettono ai primi posti l'"empatia e la comprensione situazionale" (21% contro 0%), il "team building" (50% contro 33%) e anche menzionano la "motivazione da un buon esempio di pratica" (7 % contro 0%).

### Differenti priorità tra coordinatore e partner

Il sondaggio online ha anche registrato le diverse priorità degli intervistati che sono stati coinvolti in progetti internazionali in base al ruolo ricoperto, ovvero di coordinatore o di partner. Alcune interessanti differenze possono essere esaminate di seguito in fig. 38:





**Fig. 38: Competenze di leadership - differenze in base al ruolo. Danimarca.**

Per quanto riguarda le competenze tecniche, possiamo vedere che i due gruppi hanno dato risposte molto simili. Menzionano quasi tutti le stesse priorità, mettendo al primo posto l'abilità nel riuscire con successo a "delegare le attività di progetto" (entrambi i gruppi col 56%).

D'altro canto i coordinatori sottolineano l'importanza dell'"improvvisazione e flessibilità" (44% contro 33%) mentre i partner tendono a dare più valore alla "motivazione e all'influenza" (56% contro 44%).

Durante le interviste, è emersa la necessità che il leader garantisca un'assegnazione chiara e motivante dei compiti del progetto a ciascun partner, altrimenti la responsabilità condivisa potrebbe venir meno. È importante che non ci siano partner con una mole di lavoro troppo scarsa, per non generare scontento o un'emulazione in negativo (es.: *"se lui fa poco, anche io posso fare altrettanto"*)

### **Competenze di strategia e gestione aziendale**

Il sondaggio online ha poi presentato una breve introduzione su cosa si intenda per capacità di **strategia e gestione aziendale** e una descrizione, attraverso una breve definizione, di ciascuna delle 10 competenze di leadership identificate. A seguire, gli intervistati sono stati invitati a selezionare le tre abilità di leadership, che ritenessero più importanti per i project manager internazionali (vedi fig. 39 di seguito).

Al primo posto, sia per gli esperti che inesperti, troviamo la "conoscenza dei programmi di finanziamento europei" (68%), seguita dal saper creare e disporre di una "rete internazionale e multilaterale nel campo della CSO" (41%) e poi dalla "conoscenza delle CSO nell'educazione degli adulti" (32%) e dalle "competenze interculturali" (27%).

A metà classifica troviamo il "l'analisi dei bisogni (e degli stakeholder)" (23%), poi la competenza negli "SWOT e analisi dei rischi" (14%) e nelle "PR e conformità di marketing" (14%): meraviglia che l'utilizzo di strumenti di gestione e analisi occupino un posto come basso, ma ciò può anche indicare che spesso l'esperienza con tali "analisi sul campo delle CSO" si è rivelata poco interessante o utile per gli intervistati.

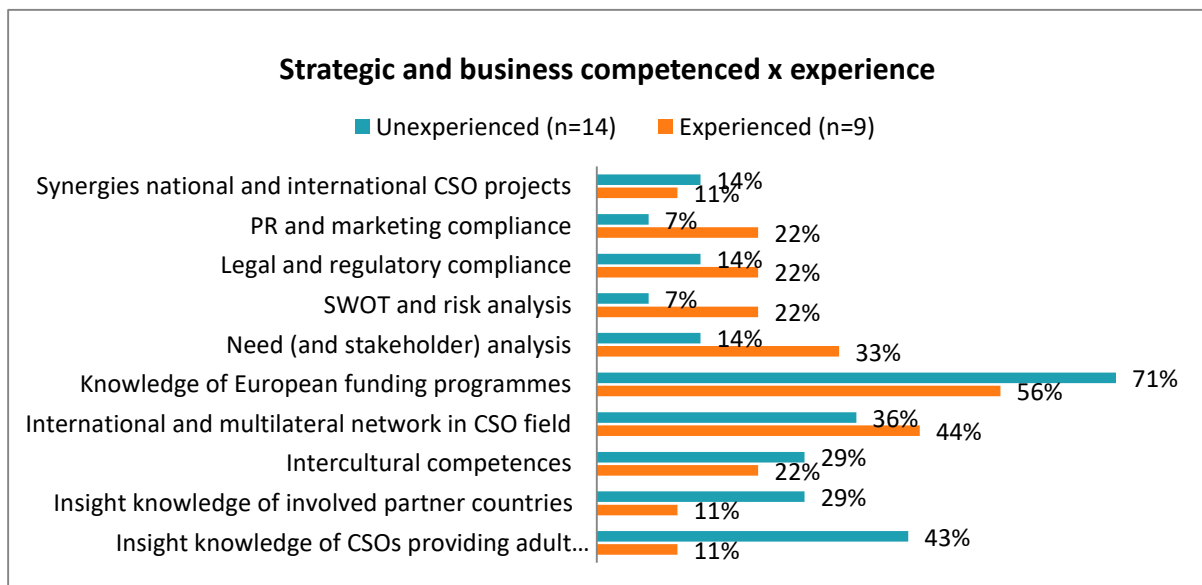


**Fig. 39: Competenze di strategia e gestione aziendale (tre scelte possibili). Danimarca.**

Alla domanda aperta finale, si poteva indicare un'ulteriore competenza di strategia e gestione aziendale (non menzionata nell'elenco delle 10). Non sono state proposte ulteriori competenze, ma uno dei commenti ha sottolineato l'importanza della pianificazione: "Saper definire un piano annuale per avere una panoramica su quando poter organizzare incontri e riunioni"; tale competenza può rientrare anche tra le abilità tecniche.

### Differenti priorità tra esperti e inesperti

Il sondaggio online ha anche registrato le diverse priorità espresse dai project manager con esperienza e quelli inesperti. Le interessanti differenze si possono vedere qui sotto in Fig. 40:



**Fig. 40: Competenze di strategia e gestione aziendale by - differenze tra chi ha esperienza e chi no. Danimarca.**

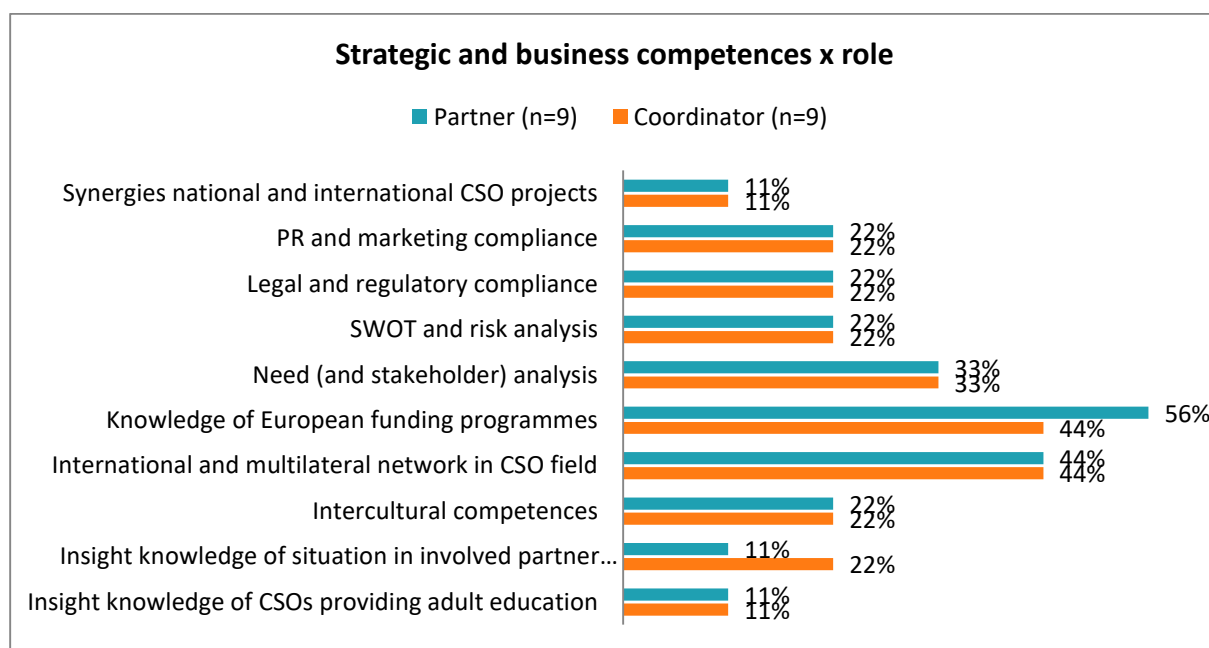
Possiamo vedere che a differenza delle competenze tecniche e di leadership, qui i due gruppi di esperti e inesperti non condividono le stesse priorità.

Gli esperti danno maggiore rilievo agli strumenti standard di gestione del progetto come l'"analisi del bisogno" (33% contro 14% degli inesperti), l'"analisi SWOT" (22% contro 7%), la "conformità legale e normativa" (22% contro 14%), le competenze di "PR e conformità al marketing" (22% contro 7%) e, non ultimo, l'importanza di avere una "rete internazionale e multilaterale nel campo della CSO" (44% contro 36%).

D'altra parte, gli inesperti danno maggiore importanza alla "conoscenza dei programmi di finanziamento europei" (71% contro 56%), dato abbastanza comprensibile in quanto ancora poco familiari con tali programmi. Inoltre, danno rilievo alla "conoscenza approfondita del settore CSO nell'educazione degli adulti" (43% contro 11%) e "conoscenza approfondita dei paesi partner coinvolti" (29% contro 11%), aree che ancora non conoscono bene.

### Differenti priorità tra coordinatore e partner

Il sondaggio online ha anche registrato le diverse priorità degli intervistati che sono stati coinvolti in progetti internazionali in base al ruolo ricoperto, ovvero di coordinatore o di partner. Alcune interessanti differenze possono essere esaminate di seguito in fig. 41:



**Fig. 41: Competenze di strategia e gestione aziendale - differenze in base al ruolo. Danimarca.**

Possiamo anche qui – come per le competenze tecniche e di leadership - vedere che i due gruppi hanno indicato le stesse competenze.

L'unica differenza è che i coordinatori pensano di dover maggiormente approfondire la "conoscenza dei paesi partner coinvolti" (22% contro 11%), mentre i partner danno più peso alla "conoscenza dei programmi di finanziamento dell'UE" (56% contro 44%).

## 2.6 Report austriaco sulle competenze chiave

Di Aron Weigl e Tanja Nagel, EDUCULT

### I. Descrizione del campione

#### a) Questionario online

Il sondaggio sui project manager delle organizzazioni CSO nel campo dell'educazione degli adulti è stato reso disponibile online tra gennaio e aprile 2019. L'invito ad aderire è stato inviato ai partecipanti ai programmi ERASMUS + nel campo dell'educazione degli adulti e reso noto tramite EPALE attraverso mailing list e newsletter. Vi ha preso parte un totale di 27 organizzazioni austriache, di cui 17 rispondenti alle caratteristiche del target e utili a individuare le competenze chiave per i project manager che lavorano a livello internazionale.

Undici partecipanti al sondaggio sono di genere femminile (64,7%), cinque maschi (29,4%) e una persona ha scelto "altro" (5,9%). La maggior parte degli intervistati ha tra i 30 e 59 anni, la fascia tra i 50 e 59 anni che costituisce la percentuale maggiore (41,2%). Il 29,4% ha tra i 30 e i 39 anni. Due persone hanno dichiarato di avere tra 40 e 49 o 60 e 69 anni (11,8%) e una persona tra 20 e 29 anni (5,9%).

Tra gli intervistati, molti posseggono un background formativo nel campo della pedagogia/educazione (58,8%); altri provengono da una formazione in arte/cultura, management/marketing e scienze sociali (29,4% ciascuno). I background economico e media/comunicazione sono i meno rappresentati (11,8% ciascuno).

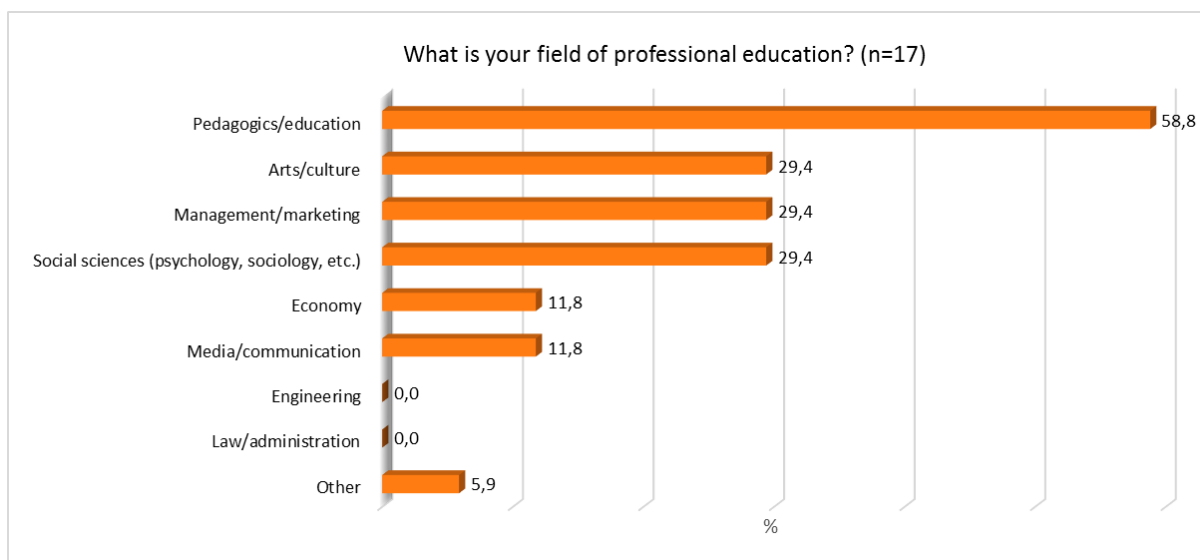


Fig. 42: Formazione professionale degli intervistati (possibilità risposta multipla). Austria.

È evidente che molti degli intervistati sono attivi sia come project manager (11) che come presidenti o dirigenti delle proprie organizzazioni (9). Tre intervistati sono responsabili della cooperazione internazionale e una persona lavora come assistente tecnico alla direzione.



**Fig. 43: Ruolo nel luogo di lavoro (possibilità risposta multipla). Austria.**

Circa tre quarti degli intervistati (13 persone, 76,5%) hanno già presentato domande per progetti internazionali. Di questi, dodici hanno dichiarato che almeno una domanda aveva già avuto successo, così che era stato realizzato almeno un progetto internazionale, cioè il 70,6% del totale.

Oltre ai progetti realizzati con successo, la maggior parte di chi aveva già presentato domande (6 su 13) erano stati precedentemente coinvolti in due o quattro applicazioni non approvate. Tre persone avevano provato senza successo una volta; altre tre persone lo avevano provato cinque volte o più. Solo un intervistato ha dichiarato di non aver mai avuto esito negativo.

Otto persone (47,1%) sono state coinvolte in progetti internazionali come coordinatori. Con l'eccezione di un'organizzazione, sono stati tutti coinvolti in progetti come partner. Per questo motivo, le differenze tra i due gruppi nel rispondere alle domande non sono significative e non sono presentate separatamente.



**Fig. 44: Quante volte hai partecipato a un progetto internazionale. Austria.**

La maggior parte degli intervistati con esperienza ha realizzato almeno due progetti (undici su dodici). Pertanto, un totale del 64,7% tra i partecipanti al sondaggio può essere descritto come esperto, mentre il resto, ovvero circa un terzo (35,3%), può essere descritto come inesperto nella gestione di progetti internazionali.

### ***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 coloro che si erano resi disponibili a seguito del sondaggio online. In base al ruolo e all'esperienza sono stati suddivisi in quattro gruppi target:

- (A) Project manager con esperienza nella gestione di progetti internazionali
- (B) Manager con esperienza nella gestione di progetti internazionali
- (C) Project manager senza esperienza nella gestione di progetti internazionali
- (D) Manager 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	

Si sono svolte dieci interviste telefoniche tra marzo e aprile 2019. A causa dei molteplici ruoli delle persone intervistate, alcune hanno risposto secondo diversi punti di vista e rientrando così in più di un gruppo (es. sia manager B o D che project manager A o C).

Il fatto che molti degli intervistati siano manager, ma con ruoli attivi e operativi nella gestione diretta dei progetti, è tratto distintivo del settore della società civile in Austria. Una valutazione differenziata delle risposte del sondaggio e delle interviste in base al ruolo non sembra quindi avere un senso.

## II. Competenze chiave

### **a) Competenze necessarie per una proposta vincente**

Gli intervistati hanno considerato alcune competenze come più utili e importanti al fine di concludere con successo la presentazione dei progetti internazionali. Le competenze più ricorrenti sono state la conoscenza della lingua in inglese, la capacità di pianificare un budget e i costi, il coordinamento del lavoro di squadra e il networking internazionale e multilaterale nella società civile.

#### Competenze tecniche

- Conoscenza della lingua inglese a livello professionale (menzionato 5 volte)
- Budget e pianificazione dei costi (5)
- Coordinamento del lavoro di gruppo (5)
- Pianificazione progettuale (3)

L'unica differenza evidente tra i project manager e i responsabili delle organizzazioni riguarda la pianificazione del budget e dei costi, che è stata menzionata maggiormente dai project manager.

#### Competenze di leadership

- Delegare le attività del progetto (4)
- Fare squadre anche con i volontari (3)
- Comunicazione efficace in un contesto di società civile (2)

#### Competenze di strategia e gestione aziendale

- Networking internazionale e multilaterale nel campo della CSO (5)
- Conoscenza delle CSO che forniscono istruzione per adulti (4)
- Conoscenza dei programmi di finanziamento europei (3)
- Conoscenza della situazione nei paesi partner coinvolti (2)

#### Competenze che non rientrano nel triangolo PMI

- Sviluppo congiunto di idee e scambi con tutti i membri del team
- Idee comuni
- Fantasia e creatività
- Saper affrontare anche i fallimenti

L'immaginazione e la creatività in particolare sembrano essere abilità poco riconosciute, ma in realtà sono molto ricercate nella proposta di progetti (internazionali) - soprattutto nella fase di presentazione. Ci sembra rilevante che si punti una maggiore attenzione su questa competenza.

### **b) Competenze utili a una realizzazione efficiente dei progetti internazionali**

Alla domanda "Quali competenze siano importanti per attuare con successo un progetto internazionale", gli intervistati hanno menzionato numerose competenze. Per la fase di realizzazione, nello specifico, sono state preferite la conoscenza della lingua inglese e il coordinamento del lavoro di squadra. Inoltre, i partecipanti sottolineano come importante le abilità comunicative all'interno del partenariato.

#### Competenze tecniche

- Conoscenza della lingua inglese a livello professionale (5)
- Coordinamento del lavoro di gruppo (5)
- Comunicazione interna (5)
- Gestione finanziaria (4)
- Pianificazione progettuale (3)
- Competenze di valutazione (3)

#### Ulteriori competenze tecniche menzionate (1, ciascuna)

- Buone capacità di comunicazione in generale
- Valutazione onesta degli altri, senza attribuzione di colpe
- Gestione delle risorse umane, strettamente correlata al coordinamento del lavoro di squadra.

#### Competenze di leadership

- Delegare le attività del progetto (4)
- Fare squadra anche con i volontari (3)
- Comunicazione efficace nel contesto CSO (3), inclusa la comunicazione al partenariato
- Empatia e comprensione (2)
- Improvvisazione e flessibilità (2)
- Moderazione di riunioni ed eventi (2)
- Risoluzione dei conflitti (2)
- Motivazione e influenza (1)

#### Ulteriori competenze di leadership menzionate (1, ciascuna)

- Pensare agli obiettivi a lungo termine, tenendo presente il quadro generale
- Abilità sociali e relazioni

#### Competenze di strategia e gestione aziendale

- Conoscenza delle organizzazioni della società civile nell'educazione degli adulti (4)
- Conoscenza della situazione nei paesi partner coinvolti (2)
- Competenze Interculturali (2)
- Sinergie tra progetti nazionali e internazionali (2)
- Competenze PR e marketing (1)

#### Sono state inoltre menzionate (1, ciascuna)

- Competenze IT generali (sistemi di gestione contenuti, analisi dei dati, sistemi cloud, ecc.)
- Pensiero strategico e di rete
- Comprendere le diverse logiche organizzative nei diversi paesi, collegando gli aspetti della conoscenza delle organizzazioni della società civile e la situazione nei paesi partner

#### Competenze che non rientrano nel triangolo PMI (1, ciascuna)

- Flessibilità e disponibilità a viaggiare frequentemente
- Capacità di apprendimento da autodidatta
- Posizionarsi bene nella propria organizzazione
- Fantasia e creatività



### c) Competenze tecniche

Per quanto riguarda le competenze tecniche, la maggior parte degli intervistati ritiene importante migliorare le proprie abilità nel campo della valutazione (70,6%) e, a seguire, nella conoscenza della lingua inglese oltre che le competenze generali di raccolta fondi (41,2%). Le interviste hanno confermato i risultati del questionario online. Nessuno ha evidenziato la necessità di migliorare la capacità di coordinare il lavoro di squadra: molti, nelle interviste, descrivono questa competenza come fondamentale per la riuscita di un progetto, ma sembra che non ci sia bisogno di ulteriore formazione in merito.

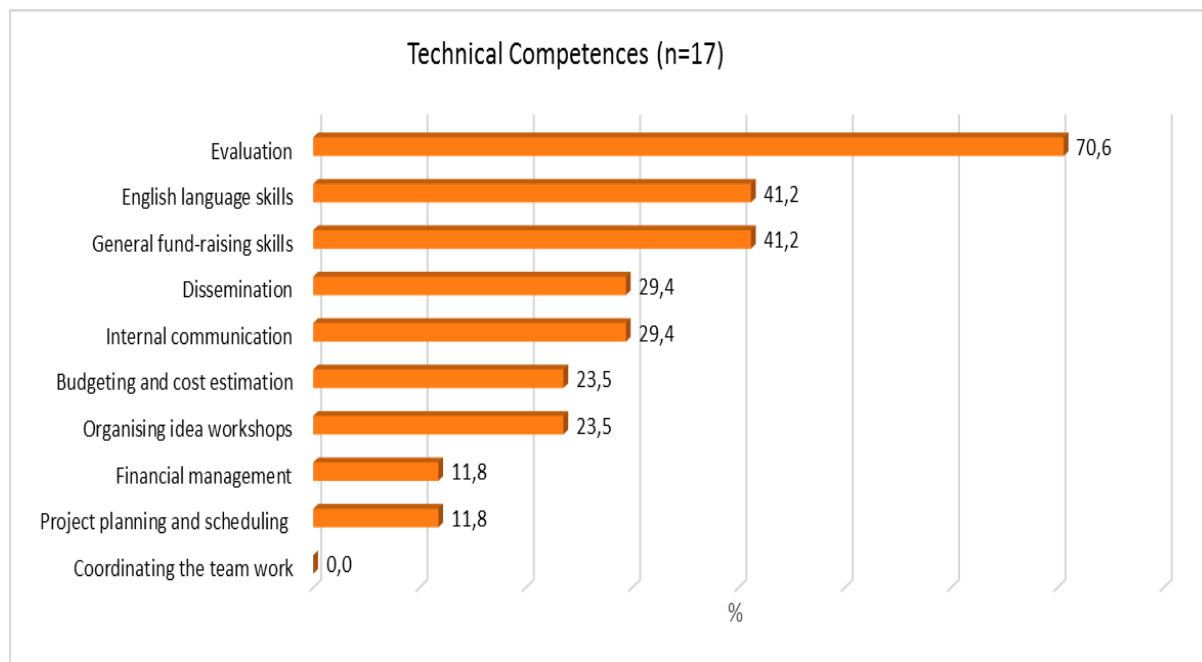


Fig. 45: Competenze tecniche (tre scelte possibili). Austria.

Tuttavia, alcuni intervistati hanno anche affermato di aver bisogno non tanto di supporto quanto di più tempo: *"In realtà, non abbiamo bisogno dei suddetti supporti, ci mancano solo il tempo e le risorse finanziarie per presentare più proposte possibili"* (intervistato). O anche: *"Non ci sono risorse di tempo per i colleghi, sono molto impegnati nei progetti esistenti"* (rispondente al sondaggio).

#### Differenti priorità tra esperti e inesperti

Le persone inesperte hanno invece indicato di aver bisogno di migliorare le loro capacità di comunicare in inglese e di disseminazione. Per le persone esperte, d'altro canto, è più importante affinare la capacità di pianificazione del budget e dei costi, oltre che del progetto e del suo cronoprogramma. Sembra altrettanto importante per entrambi i gruppi potenziare le proprie capacità di valutazione.

### d) Competenze di leadership

Per quanto riguarda le competenze di leadership, la maggioranza degli intervistati ritiene necessario migliorare la propria abilità nel delegare compiti di progetto (58,8%). Inoltre, vengono spesso citate le capacità di risoluzione dei conflitti (41,2%). La consulenza peer-to-peer è stata nominata frequentemente (35,3%) anche tra gli intervistati. Nessuno menziona il saper motivare

i dipendenti e i partner attraverso il buon esempio. Infine, anche l'affidabilità è indicata come competenza base di leadership.

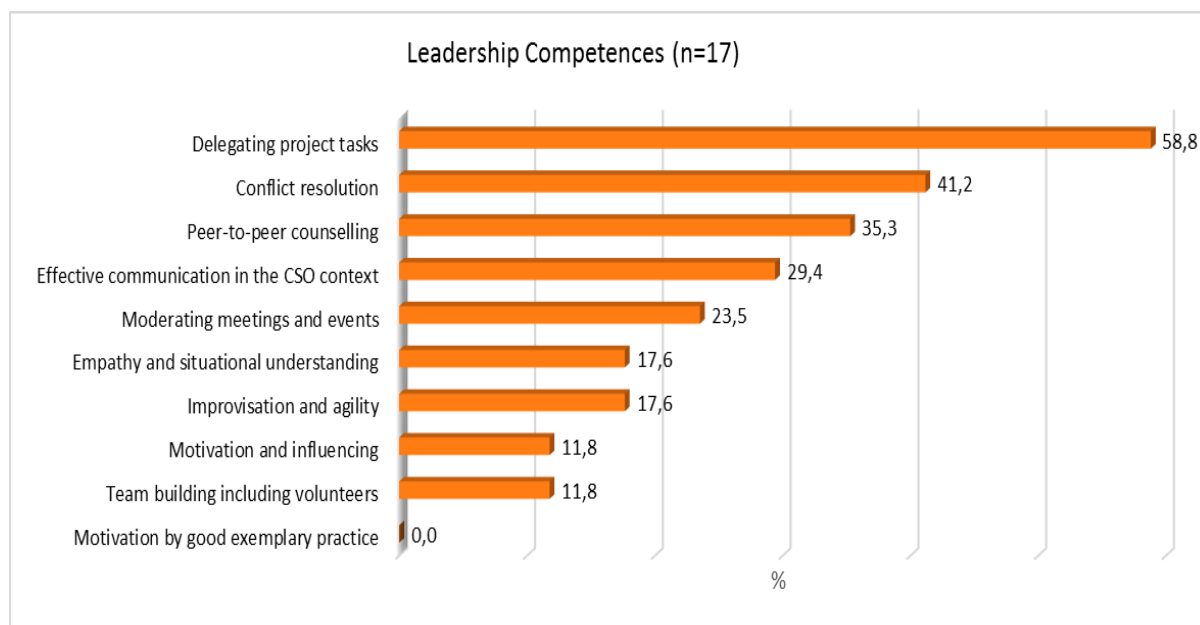


Fig. 46: Competenze di leadership (tre scelte possibili). Austria.

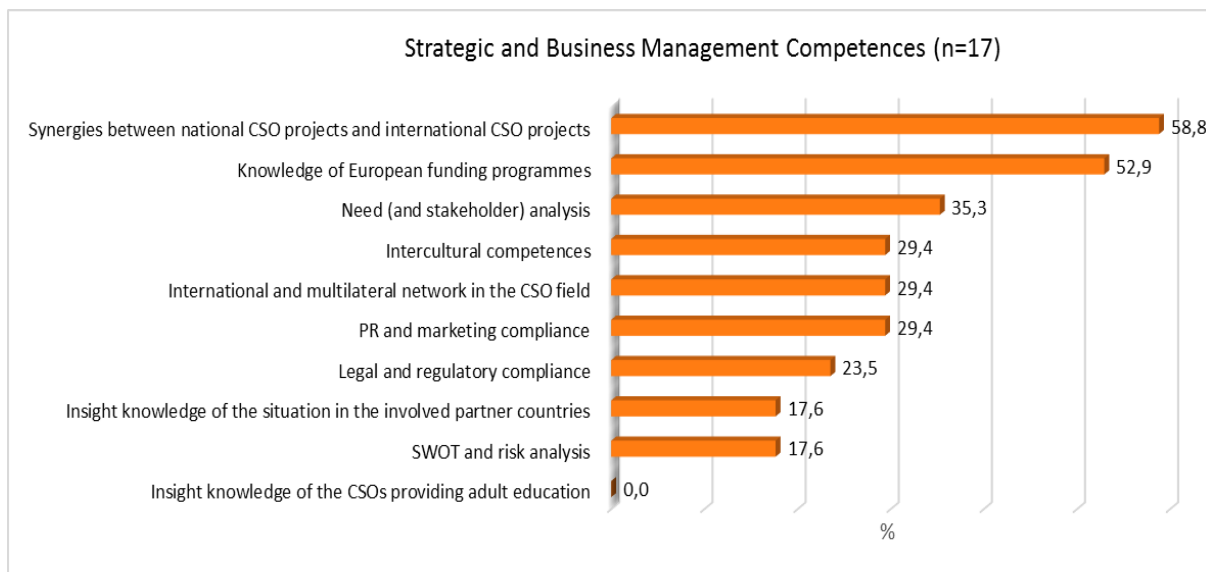
### Differenti priorità tra esperti e inesperti

La più grande differenza tra gli intervistati esperti e inesperti riguarda la delega dei compiti del progetto. Mentre l'81,8% dei partecipanti al sondaggio che ha già partecipato a più progetti internazionali lo descrivono come un aspetto che bisogna migliorare, solo il 16,7% di chi non ha mai avuto esperienza a livello internazionale lo ritiene altrettanto importante. Questo suggerisce quanto, tale aspetto, mostri la sua importanza solo al momento effettivo della realizzazione pratica di un progetto. D'altra parte, metà degli intervistati meno esperti menziona il desiderio di migliorare la competenza di comunicare efficacemente in un contesto della società civile, mentre solo il 18,2% degli esperti la ritiene di fatto importante.

### e) Competenze di strategia e gestione aziendale

Per gli intervistati, la capacità di creare sinergie tra progetti locali o nazionali e internazionali è una delle competenze che richiede maggiormente di essere migliorata (58,8%). Più della metà degli intervistati menziona anche la conoscenza dei programmi di finanziamento europei (52,9%) e circa un terzo (35,3%) ritiene necessario migliorare le competenze nel campo dell'analisi dei bisogni.

Nessuno degli intervistati, d'altro canto, vede una necessità di apprendere di più sulle organizzazioni della società civile nel campo dell'educazione degli adulti. Se si confronta questo risultato del sondaggio con le interviste individuali, diventa chiaro che anche se la conoscenza in questo settore è vista come una condizione importante per la pianificazione e l'implementazione del progetto, è probabile che esista già, poiché non è considerata una priorità da migliorare.



**Fig. 47: Competenze di strategia e gestione aziendale (tre scelte possibili). Austria.**

### **Differenti priorità tra esperti e inesperti**

Valutazioni diverse a seconda del livello di esperienza sono particolarmente evidenti per quanto riguarda tre competenze in particolare. Due terzi (66,7%) di tutti gli intervistati inesperti evidenziano l'importanza delle competenze interculturali, ma solo il 9,1% degli intervistati più esperti le sceglie. Anche nelle interviste, permane tale trend. Ciò suggerisce che le competenze interculturali migliorino anche grazie alla partecipazione stessa a progetti internazionali. Le sfide che sorgono invece nell'attuazione di progetti internazionali, sembrano essere più che altro di natura legale e riguardano i possibili rischi. Più di un terzo (36,4%) dei project manager e capi di organizzazioni con esperienza desiderano approfondire la conoscenza in materia di conformità a leggi e regolamenti e, oltre un quarto (27,3%), in analisi dei rischi e SWAT. Nessuno degli inesperti cita questi due aspetti.

## 3. Il triangolo delle competenze

Di Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

### 3.1 Metodologia

Il team del progetto ha ideato nel mese di novembre 2018 un triangolo PMC (Project Management Competence Triangle), in cui sono elencate le competenze più importanti per i project manager impegnati nella collaborazione europea, con un focus nell'area della formazione degli adulti.

#### Obiettivo

Da un lato, l'obiettivo era di fornire un elenco delle competenze<sup>2</sup> chiave per i project manager di successo impegnati nella cooperazione europea nell'area della società civile dell'educazione degli adulti e, dall'altro, anche un mezzo per presentare un'indagine e chiarire le necessità di sviluppo delle competenze tra diversi gruppi di attori impegnati nella progettazione europea.

In altre parole, due sono stati gli obiettivi, distinti e complementari, per cui è stato stilato questo nuovo elenco di competenze necessarie per la gestione di progetti internazionali:

- 1) Sviluppare un nuovo triangolo PMC per le organizzazioni della società civile impegnate nella collaborazione europea nell'area dell'educazione non formale e informale degli adulti, in cui siano elencate le competenze più importanti da avere (profilo delle competenze di un project manager di successo che lavora in questo settore)
- 2) Chiarire le esigenze di miglioramento delle competenze necessarie a ideare, progettare, presentare e gestire progetti UE, oltre a essere in grado di differenziare le esigenze dei project manager con esperienza (gruppo A) da quelle dei manager con esperienza (gruppo B) in rapporto a quelle dei project manager e manager senza esperienza (rispettivamente gruppo C e gruppo D).

La differenziazione è inoltre stata fatta per ciascun paese di provenienza dei 5 partner di progetto.

#### L'approccio

Per realizzare il primo obiettivo abbiamo delineato le competenze chiave necessarie e le abbiamo classificate secondo tre assi, che avremmo poi utilizzato nel sondaggio e che andremo a perfezionare nel corso del progetto, al momento della pianificazione delle attività di supporto e formazione per project manager esperti così come per gli inesperti.

Per realizzare il secondo obiettivo, abbiamo utilizzato il triangolo PMC come strumento di supporto nell'indagine (questionario online e interviste) volta a chiarire le esigenze in termini di

---

<sup>2</sup> Il concetto di "competenze" viene utilizzato nel presente report inteso quale "insieme di capacità, impegni, conoscenze e abilità correlate che consentono a una persona (o un'organizzazione) di agire efficacemente in un lavoro o in una situazione" come definito nella Business Dictionary. Per ulteriori informazioni consultare <http://www.businessdictionary.com/definition/competence.html>

miglioramento delle competenze, sia in generale, sia in base ai diversi gruppi e aree di attività, ma anche da paese a paese. Il presente triangolo PMC, inviato ai rispondenti e mostrato durante le interviste, ha contribuito a chiarire le definizioni di alcune competenze e stimolare le risposte e le richieste di supporto (mediante formazione, e-mentoring, strumenti del portale, rete internazionale).

Ha contribuito a chiarire che i project manager - dalle organizzazioni della società civile nell'area dell'educazione degli adulti che desiderano essere coinvolti nella cooperazione internazionale o già impegnati - di solito hanno molte delle competenze delineate nel triangolo, quindi non hanno bisogno di migliorarle tutti, ma potrebbero comunque aver bisogno di potenziarne alcune. Possono aver lavorato come project manager in un contesto nazionale e avere molte o la maggior parte delle competenze di base, ma devono ancora affinarne alcune per operare come project manager a livello internazionale. Ad esempio:

- Ri-competenze tecniche: sanno già pianificare un progetto, fare bilanci, offrire una comunicazione efficiente, raccogliere dati, ecc., ma potrebbero aver bisogno di alcune competenze extra per gestire la gestione finanziaria dei progetti UE, preparare proposte nei contesti UE, ecc.
- Ri-competenze di leadership: sanno già trasmettere obiettivi e *mission*, motivare una squadra, comprendere una situazione, formare, ma devono ancora imparare come comunicare in un contesto CSO, coinvolgere il personale volontario, coordinare una squadra transfrontaliera, ecc.
- Ri-competenze di strategia e gestione aziendale: hanno già le competenze necessarie per fare un'analisi dei bisogni, ecc. o avere vaste conoscenze interculturali e internazionali come competenze linguistiche, ma hanno bisogno di sapere di più sulla situazione e sui bisogni specifici nell'area delle CSO e saperne di più sui programmi di finanziamento dell'UE e come partecipare e vincere un bando EU, ecc.

## 3.2 Struttura del nuovo triangolo delle competenze

### Il triangolo PMI

Il nostro modello di rilevamento competenze per i project manager che lavorano con l'educazione degli adulti nell'ambito delle organizzazioni di società civile (CSO) e ONG sarà ispirato al triangolo PMI che è stato elaborato dal *Project Management Institute* con sede a Filadelfia, USA - vedi [www.pmi.org](http://www.pmi.org)



Fig. 48: Il triangolo PMI

Secondo il triangolo PMI, il set di competenze ideali per i project manager è una combinazione di conoscenze, abilità e comportamenti in:

Tecniche del Project management: maggiori competenze tecniche per operare come project manager nell'ambito delle CSO.

Leadership: capacità di creare spirito di squadra, far comprendere le sue visioni ai membri del team e motivarli nel raggiungere l'obiettivo.

Strategia e gestione aziendale: conoscenza ed esperienza nell'area di attività tale da migliorarne le performance

In breve, il project manager ideale deve avere un mix bilanciato di competenze:

- dove con l'esperienza nell'area "tecnica" è possibile progettare e realizzare il progetto
- mentre la loro esperienza nel campo della "leadership" li aiuterà a gestire i vari membri del gruppo progetto
- e le competenze di "strategia e gestione aziendale" garantiranno di realizzare al meglio i progetti a partire dalle strategie aziendali, oltre a far mettere in atto un più affinato spirito imprenditoriale e incrementare la conoscenza dell'area in cui si trovano ad operare

La metodologia PMI evidenzia inoltre che l'insieme di competenze deve essere adattato alle specifiche aree di attività (settori commerciali), tanto quanto alle condizioni specifiche nel settore delle organizzazioni della società civile dell'istruzione degli adulti non formale e informale, dove le attività ad alto livello sono basate sul lavoro volontario.

## Il nuovo triangolo PMC

Dall'ispirazione del triangolo PMI, il team del progetto ha progettato, durante l'avvio del progetto, un triangolo PMC adattato (Project Management Competence Triangle), in cui, con riferimento alle nostre esperienze, abbiamo elencato le competenze più importanti per i project manager impegnati nella collaborazione europea nel settore dell'educazione degli adulti non formale e informale nell'ambito delle CSO.

Abbiamo costruito il triangolo con 10 competenze su ciascun asse, per un totale di 30 competenze. Abbiamo discusso se dovessimo ridurre i numeri, per esempio ridurre a 6 competenze per asse, ma abbiamo deciso infine di tenerne un numero superiore, cosicché gli intervistati avessero più opzioni tra cui scegliere. Inoltre, abbiamo aggiunto una domanda aperta, in cui gli intervistati potevano proporre una competenza extra per ogni sezione che a loro avviso mancava o che ritenevano altrettanto importante avere.

Di seguito, presentiamo il nostro triangolo PMC comprendente le tre sezioni con ciascuna le 10 competenze che abbiamo utilizzato nel sondaggio. Ogni competenza è presentata con un nome e una breve descrizione.

Le 10 competenze in ogni sezione sono presentate in ordine casuale senza alcuna priorità, per evitare di condizionare gli intervistati nella scelta.

## 1. Competenze tecniche

1	<b>Conoscenza della lingua inglese,</b> 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	<b>Competenze generali di fund-raising,</b> es. come scrivere un'idea progettuale in maniera strutturata, trovare partner, compilare il formulario e richiedere finanziamenti attraverso fondi e programmi specifici.
3	<b>Ideazione di workshops,</b> 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	<b>Pianificazione progettuale,</b> es. pianificare la suddivisione del programma di lavoro, usare la metodologia SMART con obiettivi Specifici / Misurabili / Realizzabili / Realistici / Tempestivi, definire attività chiave e risultati da raggiungere.
5	<b>Calcolo dei costi e del budget,</b> 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	<b>Coordinamento del gruppo lavoro,</b> 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	<b>Gestione finanziaria,</b> es. gestire la pianificazione, il bilancio, la contabilità, il controllo interno, l'approvvigionamento, l'erogazione e la rendicontazione finanziaria in conformità con il piano di progetto.
8	<b>Comunicazione interna,</b> 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	<b>Comunicazione interna,</b> 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.
10	<b>Capacità di valutazione,</b> 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.

Le competenze tecniche si riferiscono alla capacità di pianificare e realizzare il progetto.

## 2. Competenze di leadership

1	<b>Comunicazione efficace nel contesto delle CSO,</b> 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	<b>Motivazione e influenza,</b> 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	<b>Empatia e comprensione situazionale,</b> 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	<b>Team Building inclusi i volontari,</b> 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	<b>Improvvisazione e flessibilità,</b> 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	<b>Motivazione attraverso il buon esempio,</b> 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	<b>Delegare le attività del progetto,</b> 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	<b>Moderare incontri ed eventi,</b> 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	<b>Consulenza peer-to-peer,</b> 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	<b>Risoluzione dei conflitti,</b> 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.

Le competenze di leadership si riferiscono alla capacità di gestire le varie parti interessate nel progetto, in particolare per creare spirito di squadra, presentare visioni ai membri del proprio team e ispirarlo a raggiungere gli obiettivi del progetto.



### 3. Competenze strategiche di gestione aziendale

1	<b>Conoscenza approfondita delle CSO che forniscono istruzione per adulti,</b> 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	<b>Conoscenza approfondita della situazione nei paesi partner coinvolti,</b> es. conoscenza di base della storia e delle sfide attuali, nonché del campo delle OSC nei paesi partner coinvolti.
3	<b>Competenze interculturali,</b> 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	<b>Rete internazionale e multilaterale nel settore CSO,</b> es. avere una forte rete europea nel settore delle CSO e la capacità di trovare e selezionare nuovi partner adeguati. Saper promuovere la propria organizzazione come futuro partner.
5	<b>Conoscenza dei programmi di finanziamento europei,</b> 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	<b>Analisi del bisogno (e degli stakeholder),</b> 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	<b>SWOT e analisi dei rischi,</b> 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	<b>Conformità legale e normativa,</b> 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	<b>PR e conformità al marketing,</b> 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	<b>Sinergie tra i progetti nazionali in atto e i progetti internazionali,</b> 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.

Le competenze strategiche e di gestione aziendale si riferiscono alla capacità di eseguire i progetti di conseguenza alla strategia dell'organizzazione e con competenze per agire nell'area di attività.

### 3.3 Sintesi delle priorità risultanti dall'indagine multilaterale

#### Gli obiettivi delle domande

In questo sondaggio online agli intervistati è stato chiesto di scegliere tre fra le dieci competenze di ogni asse, che ritenessero più importante migliorare per lavorare con successo nei progetti internazionali.

È importante fare tale specificazione, in quanto non si stava chiedendo quali per loro fossero le competenze più importanti in generale, ma quali necessitassero a loro avviso un approfondimento formativo.

#### a) Competenze tecniche

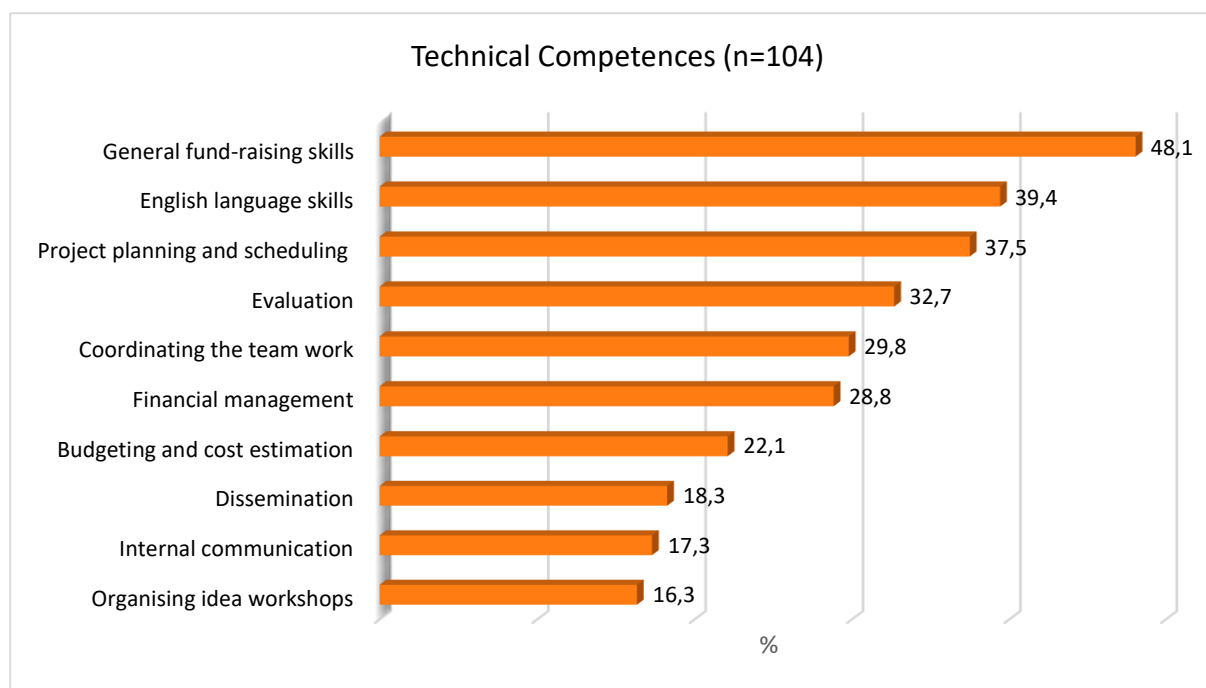


Fig. 49: Competenze tecniche: risultato globale del questionario

In media per tutti gli intervistati coinvolti e in ogni paese, le cinque competenze tecniche più importanti risultano essere quelle: "generali di raccolta fondi" (48%), "linguistiche" (39%), "pianificazione progettuale" (38%), "valutazione" (33%) e "coordinamento del lavoro di squadra" (30%).

Sopra, nella sezione 2.1 del presente report, sono state presentate le differenze tra esperti e inesperti. Qui le "capacità generali di raccolta fondi" sono state maggiormente menzionate dagli inesperti (57% contro 34%), come per le "competenze linguistiche in inglese" (41% contro 34%) nonché di "pianificazione e programmazione del progetto" (41% contro 30%); nel caso della competenza di "valutazione", il desiderio di approfondirne la conoscenza è maggiormente espresso da chi ha già esperienza (42% contro 21%).

Da menzionare anche alcune interessanti differenze tra i paesi coinvolti.

In Polonia (vedi fig. 11, p. 16) le risposte hanno messo come più urgenti da migliorare le "competenze linguistiche in inglese" (50%), seguite da quelle di "valutazione" (44%) e "raccolta fondi in generale" (39%), mentre la "gestione finanziaria" ha avuto solo un 11%.

In Italia (vedi fig. 16, p. 26) il risultato più alto è stato raggiunto dalle "competenze generali di raccolta fondi" (62%), seguite dalla "pianificazione progettuale" (46%), dalle "competenze linguistiche in inglese" (42%) e dalla "gestione finanziaria" (42%); al contrario, le competenze di "valutazione" si trovano in una posizione piuttosto bassa (15%).

In Ungheria (vedi fig. 25, page 34), come in Polonia, le risposte hanno evidenziato la necessità di migliorare le "competenze in lingua inglese" (75%) seguite dalla "pianificazione progettuale" (58%) e dalla "gestione finanziaria" (50%); d'altro canto "raccolta fondi in generale" ha avuto solo un 25% e le capacità di valutazione ancora meno con un 17%.

In Danimarca (fig. 36, page 46) i risultati si sono piuttosto distinti: massima attenzione sul "coordinamento del lavoro di squadra" (55%), "pianificazione progettuale" (50%) e "competenze generali di raccolta fondi" (45%), mentre le "competenze in lingua inglese" hanno ottenuto solo un 9%.

In Austria, infine, (fig. 49, page 60) hanno dato il massimo rilievo alla "valutazione" (71%) seguita dalle "competenze linguistiche in inglese" e quelle "generali di raccolta fondi" (entrambe 41%), mentre la "pianificazione progettuale" e il "coordinare il lavoro di squadra" erano all'ultimo posto con un 12% ciascuna.

Per riassumere: i gruppi polacchi, ungheresi e austriaci, al contrario dei danesi, hanno attribuito importanza al miglioramento delle "competenze linguistiche in inglese". I danesi, invece, hanno espresso la volontà di migliorare le proprie competenze nel "coordinare il lavoro di squadra", che nessuno degli altri partner ha evidenziato. Gli intervistati italiani e ungheresi non hanno poi dato grande valore alla "valutazione", aspetto invece evidenziato da tutti gli altri partner.

## **b) Competenze di leadership**

In media per tutti gli intervistati di ogni paese coinvolto, le cinque competenze di leadership più importanti da potenziare risultano essere quelle di: "saper delegare" (51%), "team building compresi i volontari" (40%), "comunicazione efficace nel contesto della CSO" (39%), "risoluzione dei conflitti" (38%) e "motivazione e influenza" (28%).

Sopra, nella sezione 2.1 del presente report, sono state presentate le differenze tra esperti e inesperti. Qui, da un lato il "team building che includa i volontari" è stato maggiormente menzionato dagli inesperti (43% contro 34%) insieme alla "comunicazione efficace nel contesto CSO" (39% contro 34%). Dall'altra parte, gli esperti si sono dichiarati più interessati a migliorare l'abilità nel "delegare compiti" (55% contro 43%), "risolvere conflitti" (36% contro 29%) e saper fare "consulenza peer-to-peer" (30% contro 18%).



**Fig. 50: Competenze di leadership: risultato globale del questionario**

Da menzionare anche alcune interessanti differenze tra i paesi coinvolti per ciò che riguarda le competenze di leadership.

In Polonia (vedi fig. 12, p. 16) ha ottenuto un'alta percentuale il saper "delegare task di progetto" (61%), il "team building inclusi i volontari" (56%), la "motivazione e influenza" (40%) seguiti da una "comunicazione efficace nel contesto CSO" e "risoluzione dei conflitti" entrambi al 28%.

In Italia (vedi figg. 18 e 19, p. 27) ha ottenuto un'alta percentuale il saper "delegare compiti di progetto" (46%), la "risoluzione dei conflitti" (42%), la "comunicazione efficace nel contesto CSO" e il "team building compresi i volontari" (31%) e, a seguire, il saper "motivare e influenzare" (27%)

In Ungheria (vedi fig. 27, p. 35) ha ottenuto un'alta percentuale il "team building inclusi i volontari" (67%), seguito dal saper "risolvere i conflitti" e "delegare task di progetto" (entrambi col 50%), e infine una "comunicazione efficace nel contesto CSO" (33%),

In Danimarca (vedi fig. 36, p. 44) al primo posto troviamo il saper "delegare compiti di progetto" (59%) e a seguire la "comunicazione efficace nel contesto CSO" (55%), il "team building inclusi i volontari" (45%) e infine la capacità di "risoluzione dei conflitti" col 23 %.

In Austria (vedi fig. 46, p. 55) con la maggior percentuale troviamo il saper "delegare compiti di progetto" (59%), seguito dalla "risoluzione dei conflitti" (41%), la "consulenza peer-to-peer" (35%), la "comunicazione efficace nel contesto CSO" (29%) e al quinto posto il "team building compresi i volontari" (12%).

Per riassumere: nel complesso, le priorità dei partner sono abbastanza simili. Ovunque, tranne che in Ungheria, si è dato massimo rilievo al migliorare la propria capacità di "delegare le attività di progetto"; eccetto che in Austria, il "team building compresi i volontari" e alla "comunicazione efficace nel contesto della CSO" sono fra le prime cinque competenze; e tutti, tranne i danesi, hanno espresso il desiderio di migliorare l'abilità nella "risoluzione dei conflitti".

### c) Competenze di strategia e gestione aziendale

In media per tutti i paesi e tutti gli intervistati coinvolti, le cinque competenze di strategia e gestione aziendale più importanti risultano essere quelle di: "conoscenza dei programmi di finanziamento europei"(58%), "rete internazionale e multilaterale nel settore CSO "(42%), "analisi dei bisogni e degli stakeholder (32%), "sinergie tra progetti nazionali e internazionali di CSO" (26%) e "competenze interculturali" (26%).

Sopra, nella sezione 2.1 del presente report, sono state presentate le differenze tra esperti e inesperti. Qui, da un lato la "conoscenza dei programmi di finanziamento europei" è stato maggiormente menzionato dagli inesperti (63% contro 47%) insieme alla "rete internazionale e multilaterale nel campo CSO" (45% contro 36%), mentre chi ha esperienza ha espresso la necessità di approfondire la propria abilità "nell'analisi delle parti interessate" (38% contro 23%) e nel creare "sinergie tra progetti nazionali e internazionali di CSO" (30% contro 20%).



**Fig. 51: Competenze di strategia e gestione aziendale: risultato globale del questionario.**

Da menzionare anche alcune interessanti differenze tra i paesi coinvolti per ciò che riguarda le competenze di strategia e gestione aziendale.

In Polonia (vedi fig. 13, p. 17) hanno ottenuto un'alta percentuale le tre seguenti competenze: "conoscenza approfondita delle CSO che offrono istruzione per adulti", "analisi degli stakeholder e dei bisogni" e "PR e conformità al marketing" (il 44%), mentre il saper creare "sinergie tra i progetti nazionali e internazionali di CSO" ha ottenuto solo il 6%.

In Italia (vedi fig. 20, p. 28) ha ottenuto un'alta percentuale la costruzione di una "rete internazionale e multilaterale nel settore CSO" (65%), seguita dalla "conoscenza dei programmi

di finanziamento europei" (62%), dall'"analisi dei bisogni e degli stakeholder" (39%), uso dello "SWOT e analisi dei rischi" (35%), mentre la "conoscenza approfondita delle CSO che forniscono istruzione per adulti" ha ottenuto il valore più basso (4%).

In Ungheria (vedi fig. 29, p. 37) si sente la necessità di saper tender una miglior "rete internazionale e multilaterale nel campo delle CSO" (65%), oltre che approfondire la conoscenza sui "programmi di finanziamento europei" (62%), sull'"analisi dei bisogni e degli stakeholder" (39%), l'uso dello strumento "SWOT e Analisi dei rischi" (35%); poco interesse nell'approfondire la conoscenza delle "organizzazioni della società civile che forniscono istruzione per adulti" (4%).

In Danimarca (vedi fig. 38, p. 46) ha ottenuto un'alta percentuale la "conoscenza dei programmi di finanziamento europei" (68%), seguita dalla costruzione di una "rete internazionale e multilaterale nel campo della CSO" (41%), la "conoscenza approfondita delle CSO che forniscono istruzione per adulti" (32%) e le "competenze interculturali" (27%), mentre il saper creare "sinergie tra progetti di CSO nazionali e internazionali" è un aspetto su cui non è percepita una necessità di approfondimento (14%).

In Austria (vedi fig. 47, p. 53) ha ottenuto un'alta percentuale il saper creare "sinergie tra progetti di CSO nazionali e internazionali" (59%) e la "conoscenza dei programmi di finanziamento europei" (53%), seguite dall'"analisi dei bisogni e degli stakeholder" (35%), mentre nessuno ha espresso di voler approfondire la "conoscenza delle CSO che forniscono istruzione per adulti".

Per riassumere: in generale, le risposte dei paesi partner variano molto. Gli intervistati italiani e ungheresi hanno dichiarato il valore più alto per una "rete internazionale e multilaterale nel campo della CSO" contrariamente agli altri partner. Gli austriaci hanno dato il massimo valore alle "sinergie tra i progetti nazionali e internazionali di CSO", contrariamente agli altri partner; e tutti i partner, ad eccezione dei danesi, hanno dato un valore elevato all'"analisi dei bisogni e degli stakeholder".

#### **d) Priorità fra le tre tipologie di competenze**

Infine, è da specificare che il sondaggio non ha indagato su quali tra i tre assi di competenze è percepito come più importante, ovvero tra le gli aspetti tecnici, di leadership e di competenze strategiche, ma ha indagato solo all'interno delle competenze comprese in ciascun asse.

È pertanto possibile solo fare delle ipotesi, che, con i dati attualmente a disposizione, non sarebbero però scientificamente supportate.

## 3.4 Diversi approcci per una formazione sulle competenze

### Differenti bisogni di competenze

Le esigenze di miglioramento delle competenze dichiarate variano, in parte, in base ai gruppi intervistati, sia per quanto riguarda il livello di esperienza, che le aree di attività o la nazione di provenienza. Sembra difficile fornire un programma unico di formazione comune o eventuali servizi di supporto che possano ritenersi adatti a ogni esigenza. Potremmo invece cercare di proporre dei moduli di argomenti generali da cui poter essere in grado di progettare di volta in volta corsi e servizi specifici in base alla specifica necessità di approfondire competenze dell'utente.

### Corsi strutturati rispetto le fasi del piano di lavoro

Un altro approccio potrebbe essere quello di differenziare la pianificazione del corso di formazione in relazione alle tre fasi tipiche del lavoro del progetto di progettazione, ovvero 1. preparare la domanda, 2. coordinare il lavoro progetto (realizzazione) e 3. valutare, divulgare e disseminare le attività.

Alcuni esempi:

#### **Fase 1: Preparazione della domanda**

In questa fase possiamo includere le seguenti competenze:

tecniche:

- competenze generali di *fund-raising*
- pianificazione progettuale
- stima dei costi e strutturazione del budget

di leadership:

- comunicazione efficace nel contesto del CSO
- organizzazione di workshops

di strategia e gestione aziendale:

- conoscenza dei programmi di finanziamento europei
- rete internazionale e multilaterale nell'ambito delle CSO
- conoscenza approfondita delle CSO attive nell'ambito della formazione degli adulti
- analisi dei bisogni e degli stakeholder

#### **Sotto-argomenti per partner o potenziali partner**

- Come promuoverli/essere un partner appetibile

#### **Fase 2: Coordinamento e gestione durante la realizzazione del progetto**

In questa fase possiamo includere le seguenti competenze:

tecniche:

- coordinamento del gruppo di lavoro
- comunicazione interna
- Disseminazione
- gestione finanziaria

di leadership:

- saper delegare le attività di progetto
- team building che include anche i volontari
- comunicazione efficace nel contest delle CSO
- motivare e influenzare
- counselling peer-to-peer
- risoluzione dei conflitti

di strategia e gestione aziendale:

- sinergie tra progetti nazionali e internazionali nel campo delle CSO
- competenze interculturali
- conoscenza approfondita delle CSO attive nell'ambito della formazione degli adulti

**Sotto-argomenti per partner o potenziali partner:**

- Come essere il partner perfetto in un progetto internazionale

### **Fase 3: Valutazione, disseminazione e rendicontazione dei risultati di progetto**

In questa fase possiamo includere le seguenti competenze:

tecniche:

- valutazione
- gestione finanziaria

di leadership:

- comunicazione efficiente nel contest delle CSO

di strategia e gestione aziendale:

- rete internazionale e multilaterale nell'ambito delle CSO
- PR e conformità al marketing
- conformità legale e normativa



## 4. Bisogno di supporto per i project manager

### 4.1 Sintesi delle risposte

Di Aron Weigl e Tanja Nagel, EDUCULT

#### Supporto al project manager da parte delle proprie organizzazioni

Il 63,3% dei project manager che hanno risposto al sondaggio online afferma di aver ricevuto supporto dalla propria organizzazione per la presentazione e l'implementazione di progetti internazionali. Di questi, il 54,8% ha ricevuto supporto nel trovare partner di progetto appropriati (vedi Fig. 52). Poco meno della metà di essi sono stati supportati nella preparazione di applicazioni impegnative o nella gestione di problemi finanziari. In fondo alla lista degli strumenti di supporto ricevuti troviamo i corsi di formazione.

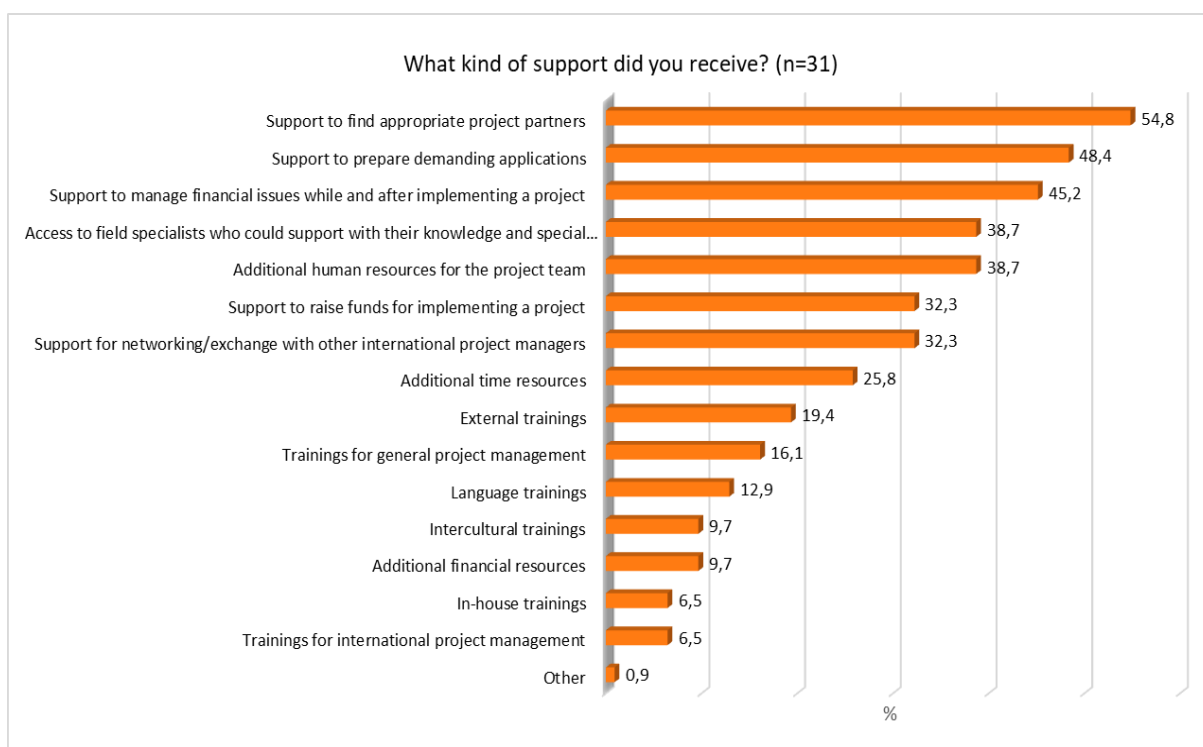


Fig. 52: Quale tipo di supporto ti è stato offerto (possibilità risposta multipla)

Ai project manager è stato anche chiesto quale supporto si sarebbero aspettati dalla loro organizzazione. Il più frequente (il 63,3%) è stato un supporto generale nella preparazione di applicazioni impegnative. Il 55,1% si aspetta maggiori risorse umane. Il 34,7% degli intervistati vorrebbe un'ulteriore formazione nella gestione di progetti internazionali, che solo il 6,5% effettivamente riceve (cfr. Fig. 53).

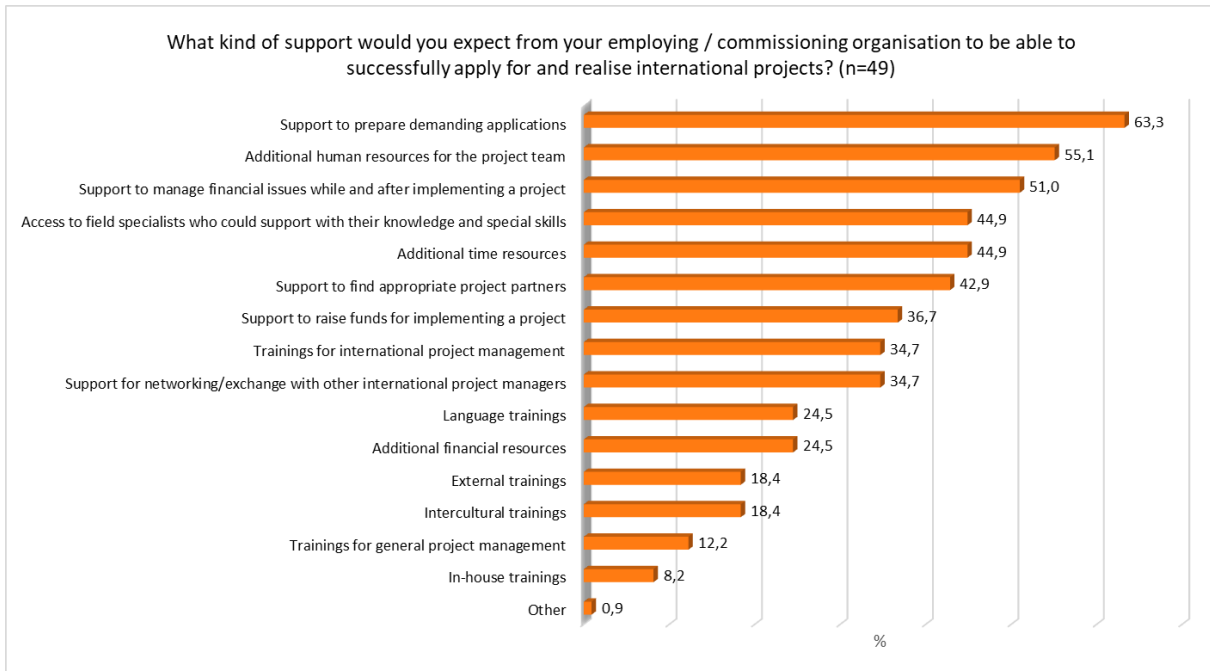


Fig. 53: Supporto atteso da parte dell'organizzazione (possibilità risposta multipla).

## Supporto da parte di una rete internazionale

Ai partecipanti al sondaggio online è stato chiesto quale tipo di supporto si sarebbero aspettati da una rete internazionale (vedi Fig. 54).

Le risposte mostrano che c'è bisogno di supporto su più livelli. Sia i project manager (76,4%) che i manager (74,5%) e i responsabili della cooperazione internazionale (79,4%) vorrebbero opportunità per lo sviluppo comune di progetti internazionali.

Solo il 46,8% dei manager sente la necessità di formazione per migliorare le competenze nella gestione dei progetti, al contrario dei project manager (61,8%) e dei responsabili della cooperazione internazionale (64,7%) che lo vorrebbero. I responsabili della cooperazione internazionale (79,4%) e project manager (72,7%) richiedono inoltre opportunità di networking e qui anche il 61,7% dei manager sarebbe disposto a offrirlo.

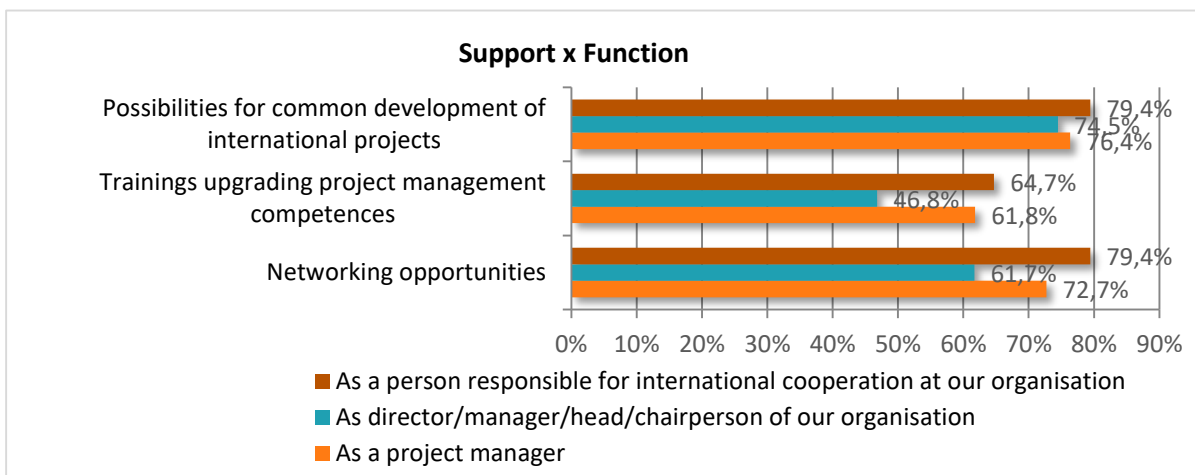


Fig. 54: Bisogno di supporto secondo la funzione ricoperta.

## 4.2 Raccomandazioni dall'indagine in Polonia

Di Agnieszka Dadak e Jerzy Kraus, FAIE

### a) Quale il possibile supporto di una rete internazionale

Tra le attività di progetto è prevista la creazione di una rete internazionale che supporta i project manager e le organizzazioni della società civile impegnati in progettazione internazionale. Pertanto, è stato chiesto agli intervistati che tipo di supporto dovrebbe per loro fornire una tale rete.

**La rete internazionale che supporta i responsabili di progetti internazionali dovrebbe, prima di tutto, fornire corsi di aggiornamento sulle competenze di gestione progettuale (88,9%). Tuttavia, sarebbe interessante offrirsene anche la possibilità di sviluppo comune di progetti (77,8%) attraverso opportunità di networking (72,2%). (Vedi fig. 55).**



Fig.55: Supporto atteso da una nuova rete (possibilità risposta multipla). Polonia.

**Un portale online rivolto ai project manager internazionali principianti dovrebbe fornire:**

- un servizio di assistenza (es. un giorno specifico a settimana): possibilità di contatto diretto on-line con esperti nel campo della gestione di progetti internazionali, in forma di gruppo e individuale
- consulenza individualizzata (per una persona specifica in un'organizzazione specifica), basata su un accordo trasparente sul campo di applicazione della cooperazione (una qualche forma di "accordo di cooperazione")
- informazioni sui programmi in corso, supporto nella presentazione dell'applicazione
- corsi on-line, tutoraggio, webinar
- possibilità di comunicare con altri partecipanti tramite chat; discussione / gruppi tematici.
- esempi di progetti realizzati e validi; dovrebbe essere uno spazio per lo scambio di informazioni e la condivisione delle migliori pratiche nel campo della gestione dei progetti
- strumenti che aiutano a gestire più progetti contemporaneamente
- supporto per la ricerca di partner

**Per quanto riguarda il tipo di supporto che un servizio di mentoring dovrebbe fornire ai project manager internazionali, gli intervistati hanno indicato le seguenti idee:**

- consultazione; fornire informazioni e assistenza qualora i dirigenti hanno dubbi o difficoltà nel risolvere i problemi nelle diverse fasi di realizzazione del progetto
- una serie di sessioni di formazione incentrate sul miglioramento delle abilità dei project manager
- una valutazione misurabile e qualitativa che includa la cooperazione con un tutor, sulla base di un accordo reciproco, contenente: obiettivi di cooperazione, durata, forme di sostegno, risultati attesi / criteri di successo.
- raccolta di informazioni sui più importanti programmi di cooperazione internazionale
- raccolta delle informazioni in un unico pacchetto completo, che spieghi i termini di base e di uso più frequente; presentare i contatti più importanti, i siti in cui è possibile trovare informazioni, partner, opportunità, ecc.
- un elenco di possibili partner interessati alla cooperazione.

**Alla domanda su quale tipo di supporto, le nuove offerte formative dovrebbero fornire ai project manager internazionali, gli intervistati on-line hanno segnalato la necessità di una formazione di base "dalla A alla Z". I moduli per i dirigenti dovrebbero concentrarsi sulla formazione sui principi generali della gestione del progetto e aiutare a stabilire contatti internazionali. Dovrebbe contenere una "formazione tecnica" riguardante la gestione dei progetti in ogni sua fase, partendo dall'analisi dei bisogni per arrivare alla rendicontazione finale e sostenibilità. Nel dettaglio, dovrebbe includere:**

- introduzione alla cooperazione internazionale
- formazione su possibili cofinanziamenti e possibilità di comunicazione, acquisizione di sovvenzioni per attività
- formazione che dimostra le differenze nello stesso programma a seconda del paese in cui viene presentata la domanda.

Oltre a una "formazione tecnica", dovrebbe essere inclusa la formazione sulle competenze "soft", basata su workshop individualizzati. Dovrebbe includere la formazione nella comunicazione, sul saper organizzare riunioni, tenere discorsi, ecc.

Un altro elemento aggiuntivo alla formazione tecnica dovrebbe consentire / incoraggiare il principiante a partecipare a progetti internazionali come volontario, ad esempio fornire il proprio supporto come interprete volontario a qualche professionista che non parla bene la lingua straniera e aver così l'occasione di partecipare ad un incontro internazionale.

Inoltre, la formazione dovrebbe essere integrata da un "mini-training / meeting" per l'intera squadra dell'organizzazione, in cui tutti possono imparare di più su cosa è la cooperazione internazionale e su come qualsiasi persona interessata può contribuire ad essa; perché "*il responsabile del progetto internazionale nel CSO non lavora da solo!*"

I principianti dovrebbero anche ricevere supporto nel campo della pianificazione del lavoro, supporto nell'area della promozione del progetto e della diffusione dei suoi risultati e prodotti, supporto nel campo della comunicazione con i partner, ecc.

Per quanto riguarda la modalità della formazione, è stato menzionato il *peer to peer*.

**Alla domanda se ci fosse qualcos'altro, gli intervistati vorrebbero condividere con i ricercatori,** sono state ricevute le seguenti risposte:

- *"Attualmente, c'è una mancanza di un programma di supporto strutturato e misurabile sul mercato, diretto specificatamente ai principianti nel campo della gestione di progetti internazionali e che lavorando per organizzazioni non governative. Spero che questo progetto contribuisca in modo significativo a colmare questa lacuna. In bocca al lupo!"*
- *"Miglioramento della lingua inglese"*
- *"Creare una tale piattaforma [rete] è un'ottima idea - terrò le dita incrociate per una realizzazione di successo! :)"*
- *"Ci sono relativamente poche ONG che collaborano a livello internazionale, su base costante, in Polonia (circa il 10%). Quelli che collaborano a livello internazionale non cooperano tra loro quando invece potrebbero sostenersi a vicenda "*
- *"Sebbene abbia esperienza nella gestione di progetti, sono interessato a sviluppare ulteriormente le mie competenze e ad acquisire costantemente nuove conoscenze, nemmeno all'interno della rete di supporto".*

## **b) I supporti scelti dagli intervistati**

Per quanto riguarda i bisogni generali di supporto, gli intervistati di tutti i gruppi hanno dato risposte piuttosto unanimi. Hanno menzionato come necessario:

- formazione tematica (nazionale per principianti e internazionale per i più esperti)
- supporto per la lingua (ogni forma possibile)
- contatto con i manager esperti (ogni modulo possibile)

Vale la pena ricordare alcune opinioni contrarie: imparare il lavoro sul posto di lavoro è un'idea migliore che prendere parte alle lezioni.

Più in particolare, è stato chiesto agli intervistati, che tipo di supporto dovrebbe fornire una rete internazionale a supporto dei project manager e delle organizzazioni della società civile che realizzano progetti internazionali.

**I supporti scelti dagli intervistati** si riassumono in:

- corsi di formazione per principianti - *"Non esiste un posto dove si possa imparare"*
- materiale didattico, video tutorial - *"Ce ne sono già troppi di carta"*
- una sorta di rete di supporto nazionale che rappresenti gli interessi dei coordinatori di progetto presso le agenzie nazionali E +
- supporto allo sviluppo di applicazioni, riconoscimento delle esigenze / progetti interni ed esterni
- gestione, a partire dai piccoli aspetti legali e amministrativi;
- supporto alla ricerca di partner di progetto: presentazioni di possibili partner di progetto; verifica / incontri con potenziali partner nazionali e internazionali (*"è necessario incontrare persone"; "è necessario essere in grado di scambiare esperienze"*);
- riunioni, networking ed eventi di scambio
- forum di idee
- supporto alle traduzioni
- gruppi di discussione, scambio di esperienze, FAQ

Secondo la maggior parte degli intervistati, questo tipo di supporto è assolutamente necessario. Tuttavia, c'è stata anche un'opinione discordante: *"Non credo nelle reti. Per far sì che funzioni, ha bisogno di un obiettivo molto specifico, ad esempio 'realizziamo un festival tra 3 anni'. Una rete ha senso solo se si tratta di un'iniziativa specifica"*.

### **c) Possibile supporto da parte di un portale online**

Agli intervistati è stato anche chiesto, quale tipo di supporto per i project manager internazionali dovrebbe fornire un portale online. Di seguito le risposte:

- webinar
- scenari di programmi specifici - introduzione di nuovi manager nel lavoro
- corsi di formazione per principianti (on-line + incontri)
- strumenti semplici e specifici on-line per la gestione, che consentono di integrare diversi progetti
- strumenti per la diffusione
- informazioni sulle organizzazioni nella rete
- know-how su come risolvere i problemi
- informazioni su dove è possibile acquisire risorse per la cooperazione internazionale
- esempi di iniziative realizzate: per trarre ispirazione

### **d) Possibile supporto da parte di un servizio di mentoring**

Agli intervistati è stato anche chiesto, quale tipo di supporto per i project manager internazionali dovrebbe fornire un servizio di *mentoring*. Di seguito le risposte:

- sviluppo di percorsi di carriera individuali per principianti + linee guida per l'aggiornamento delle competenze
- *coaching* per i principianti
- supporto per lo sviluppo di progetti (consulenza esterna)
- opportunità per i principianti di partecipare a progetti internazionali come osservatori
- Supporto su cosa fare, passo dopo passo

Le risposte a questa domanda sono state unanimi e il *mentoring* è stato valutato da tutti come una buona idea.

### **e) Possibile supporto da parte di un servizio formativo**

In seguito, agli intervistati è stato anche chiesto, quale tipo di supporto per i project manager internazionali dovrebbe fornire un servizio formativo. Di seguito le risposte:

- come realizzare un progetto per renderlo sostenibile
- reclutamento: metodi efficaci
- promozione e diffusione, compresi i social media; disseminazione del progetto - possibilità non standard

- grafica avanzata
- metodologia di gestione del progetto; vari aspetti della gestione del progetto (tempo, risorse, finanze, strumenti, ecc.)
- fonti per il cofinanziamento del progetto; Raccolta fondi europea; raccolta fondi - cosa c'è oltre a E +;
- conoscenze specifiche relative al progetto + competenze trasversali
- corsi di formazione interculturale
- approfondimento della situazione nei paesi partner
- *soft skills*, es. per lavorare in team internazionali
- revere formazione su come preparare un'applicazione

## f) Conclusioni finali

- Molti rispondenti non hanno capito il "triangolo delle competenze" e il perché della suddivisione su tre assi; essi piuttosto pensavano che queste competenze fossero tutte interdipendenti e che non sia necessario categorizzarle in gruppi
- Gli intervistati "esperti" e "inesperti" hanno riferito esigenze di apprendimento simili; la differenza è solo nel livello di conoscenza / abilità / esperienza necessarie (base vs. avanzato)
- I membri degli organi di gestione hanno più spesso segnalato la necessità di abbinare le idee dei progetti internazionali alla strategia generale dell'organizzazione. Non vi è dubbio che le iniziative internazionali dovrebbero essere sviluppate in stretta collaborazione tra il project manager e i membri del consiglio di amministrazione delle organizzazioni
- Esiste una differenza significativa nelle possibilità e nell'accesso alle conoscenze, se vieni da un piccolo paese o da una piccola o grande città
- È facile scoraggiarsi nelle prime fasi, ma dopo una prima proposta approvata la maggior parte delle organizzazioni continua in questa direzione
- Le abilità linguistiche sono cruciali e sembrano ancora una sfida
- Le competenze digitali sono una sfida per i più anziani che sono attivi nelle CSO
- La maggior parte degli intervistati non ha visto alcuna differenza riguardo alle condizioni preliminari per la realizzazione di progetti di successo: sono gli stessi per gli esperti e inesperti; solo i livelli di competenze sono diversi
- Trovare / scegliere un partner giusto per il progetto, costruire e sostenere le relazioni rappresenta una sfida chiave
- L'aver già partecipato a progetti internazionali come partner sembra fondamentale per diventare un buon project manager internazionale.

## 4.3 Raccomandazioni dall'indagine in Italia

di Lorenza Lupini and Luca Bordoni, COOSS

### a) Quale il possibile supporto di una rete internazionale

Il sondaggio online spiegava che il partenariato intendeva creare tra le attività del progetto una NETWORK internazionale a sostegno di project manager e delle organizzazioni della società civile attivi nella progettazione internazionale. Agli intervistati è stato chiesto che tipo di supporto avrebbe dovuto fornire questa rete.

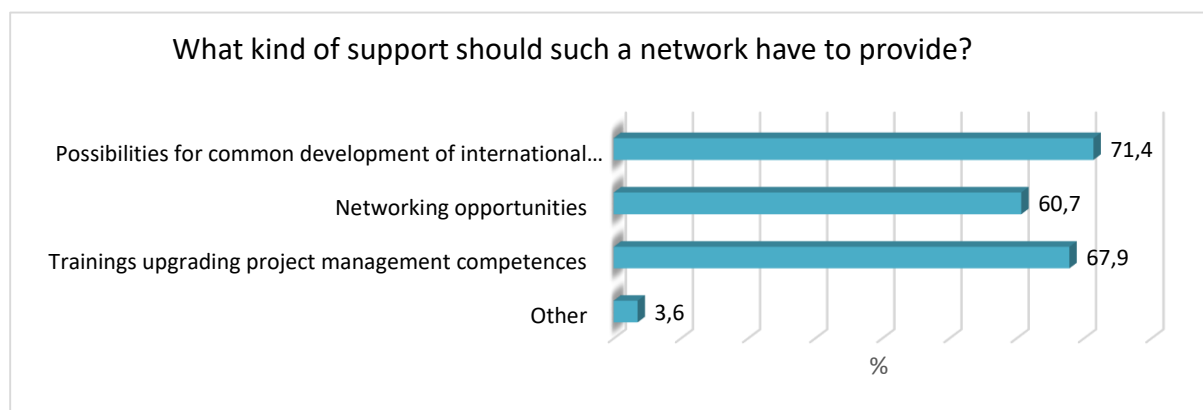


Fig. 56: Supporto atteso da una nuova rete (possibilità risposta multipla). Italia.

Era possibile una risposta multipla e gli intervistati si sono rivelati essere interessati a tutte le funzionalità e le offerte proposte, tanto che la maggior parte ha selezionato più di un'opzione. Nessun altro suggerimento specifico è stato proposto nelle sezioni di follow-up.

### b Possibile supporto da parte di un portale online

Successivamente, è stato chiesto agli intervistati, che tipo di strumenti online, pillole di conoscenza, supporto di orientamento, ecc., un PORTALE ONLINE dovrebbe fornire come supporto ai project manager internazionali principianti.

Questa sezione raccoglie le risposte ottenute sia nel sondaggio online attraverso le risposte aperte (Q31) che nelle interviste qualitative dirette. L'elenco presenta i possibili strumenti online che supportano i project manager internazionali principianti senza distinguere in modo specifico un gruppo da un altro (suggerimenti abbastanza omogenei):

- database comune, anche per argomento: bandi, sistema di ricerca partner, annunci, strumenti di disseminazione
- piattaforma per raccogliere tutti i database esistenti, i siti Internet, i supporti disponibili
- glossario dei termini e mappa dei siti dei programmi con facili link ai documenti per presentare un progetto
- corsi di formazione online
- video tutorial
- chat / webinar



- moduli di formazione specifici, non un corso di e-Learning generale
- portale agile, sullo stile dei social media

### **c) Possibile supporto da parte di un servizio di mentoring**

Successivamente, è stato chiesto agli intervistati, che tipo di SERVIZIO MENTORING si dovrebbe fornire come supporto ai project manager internazionali principianti.

Come nella domanda precedente, le risposte sono state raccolte sia attraverso le domande aperte del sondaggio online (Q31) sia nelle interviste. Ecco le proposte:

- info point dedicati
- offrire modelli
- fornire linee guida sulla pianificazione, gestione e controllo dei progetti internazionali
- moduli di autovalutazione
- sistema di FAQ per la costruzione del budget
- Help Desk per problemi tecnici (durante la preparazione e l'implementazione)
- supporto nella creazione della rete
- supporto nella progettazione
- strumenti / chat specifici per domande, risposte, consigli generali
- visite studio, apprendimento peer-to-peer, non solo un incontro virtuale
- supervisione dei compiti
- possibilità di un feedback continuo da parte del pubblico / degli utenti
- laboratorio interattivo
- comunità di pratica

### **d) Possibile supporto da parte di un servizio formativo**

Successivamente, è stato chiesto agli intervistati, che tipo di SERVIZIO FORMATIVO si dovrebbe fornire come supporto ai project manager internazionali principianti.

Questa domanda è stata l'ultima delle interviste e si focalizza sulle offerte formative e su come dovrebbero essere strutturate. Anche in questo caso le risposte sono state raccolte sia attraverso le domande aperte del sondaggio online sia nelle interviste:

- corsi di lingua
- simulazione supervisionata online
- moduli / supporto video per la stesura di progetti
- formazione sulla preparazione di un budget e sulla gestione di un progetto in tutte le sue fasi
- supporto formativo mirato, basato su background, programmi e fondi di interesse
- formatori internazionali con esperienza sul campo, tecniche e contatti da condividere
- workshop di co-progettazione e cogestione
- giornate di formazione sulla partecipazione a bandi europei e su come intercettarli
- esempi di progetti e loro rendicontazione.

## 4.4 Raccomandazioni dall'indagine in Ungheria

Di Marianna Labbancz, Hungarian Folk High School Society

### I. Raccomandazioni dal questionario online

#### a) *Quale il possibile supporto di una rete internazionale*

Tra le attività di progetto è prevista la creazione di una rete internazionale che supporta i project manager e le organizzazioni della società civile impegnati in progettazione internazionale. Pertanto, è stato chiesto agli intervistati, che tipo di supporto dovrebbe per loro fornire una tale rete.

La rete internazionale che supporta i responsabili di progetti internazionali dovrebbe, prima di tutto, offrire "opportunità di networking" (72,7%); come seconda priorità "possibilità di sviluppo comune dei progetti" (63,6%) e terza raccomandazione, che fornisca "attività di formazione" (27,3%). (vedi fig. 57).



Figure 57: Supporto atteso da una nuova rete (possibilità risposta multipla). Ungheria.

#### b) *Possibile supporto da parte di strumenti online, pillole di conoscenza, ecc.*

Qui abbiamo chiesto, che tipo di strumenti online, pillole di conoscenza, supporto di orientamento, ecc. dovrebbe offrire un portale online per apprendisti project manager. Di seguito le risposte:

- sito web, con interfaccia elettronica e collaborativa (tipo e-twinning)
- selezione delle opportunità di bando per argomenti
- consultazione tra i futuri partner durante la fase di pianificazione
- possibilità di disseminazione
- database per la ricerca di partner

- comunicazione e PR tra CSO
- webinar su argomenti di diritto e amministrativi
- HUB civile
- casi di studio, buone prassi

### ***c) Possibile supporto da parte di un servizio di mentoring***

Per quanto riguarda il tipo di supporto che dovrebbe offrire un servizio di mentoring sono state proposte le seguenti idee:

- contattare o consultare per ottenere consigli / informazioni,
- durante la progettazione del progetto, specialmente nella prima fase
- per ottenere una panoramica dei risultati delle diverse fasi dei progetti
- come superare la mancanza di alcune specifiche competenze digitali
- sulla ricerca del partner del progetto
- sulla differenziazione culturale e legale dei paesi del partenariato
- sulla progettazione, in particolare la gestione del budget di progetto

### ***d) Possibilità formative***

Alla domanda su quale tipo di supporto dovrebbero fornire le nuove possibilità di formazione gli intervistati hanno suggerito:

- sviluppo delle competenze digitali, incentrate sulla presentazione progettuale (compilazione formulari)
- gestione del progetto: fasi di progettazione, implementazione e disseminazione
- come raccogliere fondi per attività
- conoscenza di diverse fonti e opportunità di partecipazione
- introduzione delle condizioni di accesso e partecipazione al bando (peculiarità)
- scrittura progettuale
- corsi di lingua: spiegazione della lingua inglese relativa alle applicazioni

### ***e) Altre raccomandazioni***

Alla domanda se avessero qualche altro suggerimento da dare o spunto da condividere con i ricercatori, sono state ricevute le seguenti risposte:

- necessità di uno scambio continuo di informazioni, dalla promozione dell'organizzazione per costruire nuove partnership, all'organizzazione di eventi, promozione di visite, possibilità di incontro con CSO diverse per conoscersi e facilitare la scelta dei partner.

## **II. Raccomandazioni dalle interviste qualitative**

### ***a) I supporti scelti dagli intervistati***

Nel complesso, possiamo dire che le CSO che erano interessate alla cooperazione internazionale ma non l'avevano mai provato, si sono dimostrate titubanti nel primo passo, non a causa della mancanza di competenze o professionalità, ma soprattutto perché non sapevano come ottenere le prime informazioni generali sull'implementazione di un progetto.

L'esigenza è di saperne di più sui reali rischi organizzativi e finanziari che potrebbero incontrare e a volte mancano anche dell'ispirazione per iniziare il lavoro. Molti di loro sono concordi sull'importanza di informarsi su esempi pratici di successo di partner o organizzazioni simili a loro. Come sottolineato da uno di loro: sarebbe molto importante conoscere le organizzazioni ungheresi perché la burocrazia e il sistema fiscale in Ungheria sono notoriamente complicati.

### ***b) Possibile supporto da parte di un portale online***

Qui abbiamo chiesto che tipo di supporto dovrebbe offrire un portale online per apprendisti project manager. Di seguito le risposte:

- opportunità di imparare dalle esperienze degli altri, possibilmente potendo contattare direttamente le organizzazioni più esperte
- strumenti educativi (es. mappatura delle idee) su come trasformare un'idea in un progetto
- strumenti educativi, modelli su come raggiungere i partner (Dove? In quale forma? Quando? Su quale livello di pianificazione?)
- video o tavole scaricabili (anche in un formato di fumetti), sui seguenti argomenti: Come trovare partner? Come organizzare un workshop? Come prepararsi per partecipare ad un meeting di partenariato? Come ospitare un meeting di partenariato? Come presentarmi / la mia organizzazione / i nostri scopi e obiettivi / il mio paese in due minuti?
- video su storie di cooperazione internazionale di successo e non di successo;
- apprendimento permanente, vocabolario dell'educazione degli adulti in inglese (quali sono i termini comuni, le frasi, le definizioni che vengono utilizzate nell'AE archiviato?)
- cosa fare e cosa no nella scrittura progettuale, nella ricerca dei partner, nella pianificazione del lavoro
- strumenti educativi sulla pianificazione di un budget tipo
- strumenti educativi, esperienze condivise, storie personali su cosa fare quando le cose vanno male (in generale le fonti di supporto sono focalizzate su una buona pianificazione della prevenzione, ma cosa fare quando si verificano problemi tipici? A chi rivolgersi? Descrizione di situazioni tipo)

### ***c) Possibile supporto da parte di servizio formativo***

In seguito è stato domandato quale supporto dovrebbe fornire una possibile formazione per apprendisti project manager. Di seguito le risposte:

- formazione e workshop nazionali e internazionali: questi eventi dovrebbero offrire opportunità per incontri faccia a faccia con persone esperte in cooperazione internazionale. Un rispondente ha citato un workshop focalizzato su esempi di valutazione, mentre un altro un seminario su rischi e difficoltà impreviste basati su progetti reali.

***d) Raccomandazioni finali***

- Il principale incoraggiamento per le organizzazioni della società civile a partecipare ai progetti internazionali è lo scambio di esperienze e l'apprendimento reciproco degli approcci alla risoluzione dei problemi
- Un fattore considerevole del successo dell'attuazione è la competenza di leadership e il team building che include i volontari. Altra abilità considerata molto importante è la gestione dei conflitti (mediazione), il saper delegare e una comunicazione efficace
- I project manager più esperti considerano la gestione finanziaria e la conoscenza dell'inglese come competenze fondamentali da migliorare; d'altro canto, i meno esperti vorrebbero maggiori competenze di pianificazione e programmazione progettuale
- Per entrambi i gruppi di project manager internazionali, sia esperti che inesperti, la competenza più rilevante è la conoscenza dei programmi di finanziamento europei
- Secondo i manager esperti intervistati, la competenza più importante è la conoscenza approfondita delle organizzazioni della società civile che forniscono istruzione per gli adulti e l'analisi dei bisogni e delle parti interessate
- La rete internazionale che supporta i gestori di progetti internazionali dovrebbe fornire, in primo luogo, opportunità di rete
- Importanza dello scambio continuo di informazioni, facilitazione nella creazione di reti, organizzazione di incontri, eventi, conferenze con potenziali organizzazioni partner straniere.

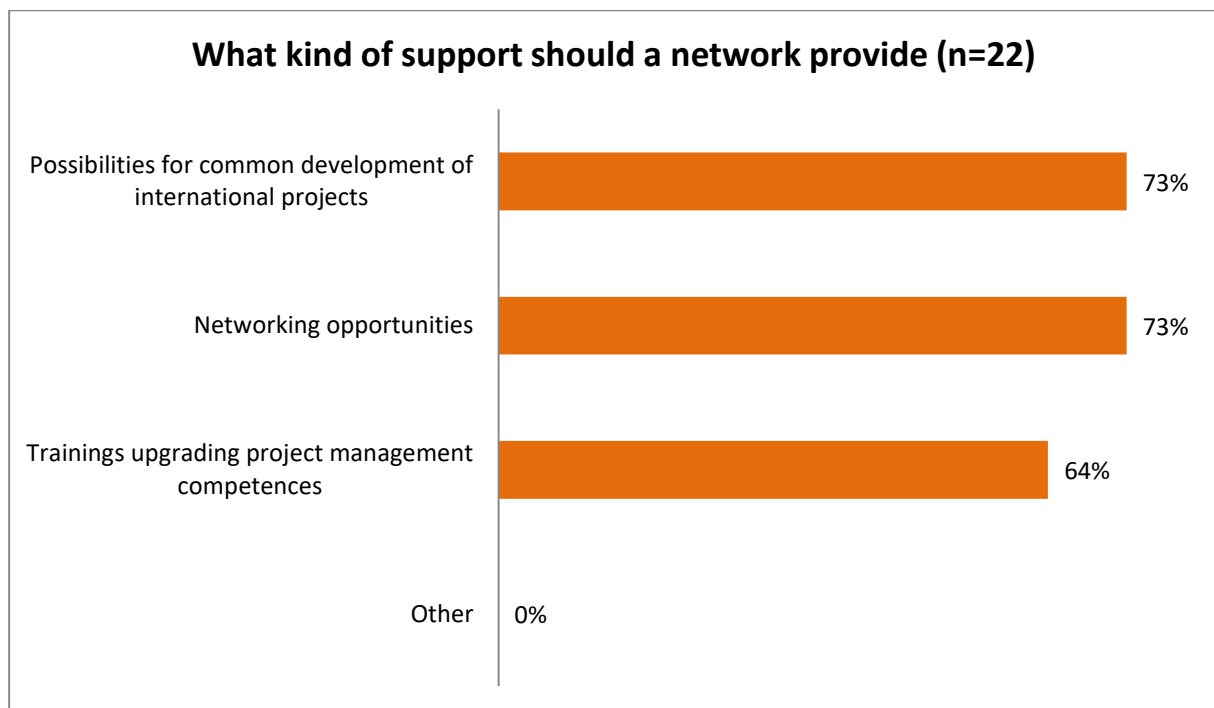
## 4.4 Raccomandazioni dall'indagine in Danimarca

Di Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk, Institute for Civil Society

### a) Quale il possibile supporto di una nuova rete internazionale

Nel sondaggio, sia nel questionario online che nella serie di interviste, abbiamo sottolineato che durante il progetto sarà obiettivo del partenariato creare una rete internazionale per supportare i project manager e le organizzazioni della società civile attive in ambito internazionale.

Nel sondaggio online, abbiamo chiesto, fornendo tre opzioni, che tipo di supporto dovrebbe fornire questa rete. Le risposte si sono così posizionate: "possibilità di sviluppo comune di progetti internazionali" (73%), "opportunità di networking" (73%) e "corsi di formazione per l'aggiornamento delle competenze di gestione dei progetti" (64%). Vedi Fig. 58 di seguito.



**Fig. 58: Supporto atteso da una nuova rete (possibilità risposta multipla). Danimarca.**

La possibilità di far rete e la pianificazione comune hanno ottenuto un punteggio più elevato rispetto ai servizi di formazione e le interviste hanno confermato questa necessità; oltre a ciò, nelle interviste si è espresso il desiderio di partecipare a forum in cui sia possibile creare nuove opportunità di contatto, scambiare esperienze e trasferire conoscenze con partner di altri paesi: questa necessità di rete sembra una priorità soprattutto per i project manager alle prime esperienze in ambito internazionale.

## **b) Possibile supporto da parte di strumenti online, pillole di conoscenza, ecc.**

Agli intervistati, sia nel sondaggio online che nelle interviste qualitative, è stato anche chiesto quale tipo di supporto dovrebbe fornire un portale online.

Sono state date principalmente le seguenti risposte:

- conoscenze su come iniziare a presentare domanda e diventare partner/consigli sulla progettazione di applicazioni e sul coordinamento dei progetti
- un database con facile accesso alle informazioni sui bandi di finanziamento disponibili, per non tralasciare alcuna opportunità
- consigli su come sviluppare una buona progettazione / Guida di base alla progettazione passo passo
- webinar sulla progettazione e presentazione di domande
- video tutorial e corsi di formazione online su argomenti specifici
- apprendimento online con prova finale e rilascio certificate

Gli intervistati vorrebbero in particolare avere una serie di video tutorial molto semplici o pillole di conoscenza su come superare i principali ostacoli iniziali nella candidatura a finanziamento e poi nell'attività di gestione, soprattutto come coordinatori. Molti hanno anche proposto dei webinar o veri e propri corsi di formazione online stile e-learning, focalizzati sul Project Management, con un esame finale e il rilascio di un diploma o certificato.

## **c) Possibile supporto da parte di un servizio mentoring**

Agli intervistati, sia nel sondaggio online che nelle interviste qualitative, è stato anche chiesto quale tipo di supporto dovrebbe fornire un servizio di mentoring.

Di seguito le risposte riassunte:

- consigli per la ricerca di partner
- supporto nella fase di scrittura
- consigli e tutoraggio durante il processo di candidatura
- consigli sulla funzione di project manager / tutoraggio
- consigli peer-to-peer sotto forma di forum

Gli intervistati esprimono di voler un possibile accesso gratuito alla consulenza e al tutoraggio, sotto forma di un help desk o anche di contatti personali via-Skype.

Il tutoraggio potrebbe essere per loro utile in tutte le fasi del progetto, in particolare per i project manager più inesperti anche se molti hanno espresso dubbi sul fatto che fosse realistico trovare project manager esperti disponibili a offrirsi gratuitamente come tutor: si propone non tanto un pagamento vero e proprio, ma il prevedere una qualche forma di benefit per chi mette la propria esperienza a disposizione degli altri.

## d) Possibilità formative

Agli intervistati, sia nel sondaggio online che nelle interviste qualitative, è stato anche chiesto quale tipo di supporto dovrebbe fornire un corso o un'opportunità formativa.

Di seguito le risposte riassunte:

- offerta di corsi a livello nazionale in cui i partecipanti sono divisi in diversi gruppi in base al campo di attività
- corsi di formazione sia per candidarsi che per diventare project manager
- corsi sui programmi di sovvenzione e per presentare domande di finanziamento in UE
- corso su come utilizzare i social media nella disseminazione del progetto
- corsi su come condurre valutazioni di progetto efficaci

Gli intervistati, in tal caso, hanno dato risposte differenti.

Gli inesperti, da un lato, hanno richiesto principalmente corsi a livello nazionale e con focus sulla progettazione e presentazione di domande di finanziamento. La loro attenzione è stata per lo più alle fasi iniziali di scrittura e applicazione e non sono stati menzionati eventi di formazione internazionale.

Al contrario, i project manager più esperti si sono concentrati su come ottenere nuove possibilità di formazione internazionale, dove poter combinare lo scambio di esperienze con altri partecipanti al trasferimento di conoscenze da esperti del settore in altri paesi. Le loro priorità sono: corsi sulle varie attività del coordinamento del progetto, come la valutazione, disseminazione, saper condurre sondaggi o sulla gestione finanziaria, anche se alcuni hanno ancora sollevato la necessità di corsi sui programmi di finanziamento dell'UE più rilevanti e su come progettare con successo.

*Il direttore di un'associazione per l'educazione degli adulti ha affermato che "Non conosco nessun corso in Danimarca mirato al coordinamento e la gestione dei progetti dell'UE, mentre sarebbero molto utili; la nostra organizzazione, invece, se ci fosse bisogno e possibilità di partecipare a formazioni internazionali tipo mobilità Erasmus, accetterebbe con piacere".*

*Il segretario generale di un'associazione culturale ha affermato che "Gli eventi di formazione internazionale con il sostegno della mobilità Erasmus + sono davvero ottime possibilità ed è sorprendente come poche associazioni della società civile stiano cercando di ottenerle; forse si arrendono in anticipo, perché sanno che c'è concorrenza ed è piuttosto difficile, anche se sicuramente è molto più difficile ottenere una borsa di progetto".*

*Il presidente di una fondazione nazionale ha affermato che "Annualmente l'Agenzia Erasmus + danese, sparsi su territorio nazionale e alcuni mesi prima delle scadenze delle domande, prevede incontri informativi di un giorno, in cui si discute dei programmi e si spiegano brevemente il modulo di domanda e gli aspetti di compilazione più tecniche, anche se non si svelano su come realizzare un'applicazione di successo. Organizzano inoltre un incontro informativo di 1 giorno per i candidati prescelti, in cui spiegano il programma, come rispondere alle richieste della Commissione e come portare avanti la comunicazione dei progetti; ma ancora una volta è a un livello molto semplice. Vedo dunque chiaramente la necessità di nuovi corsi di formazione europei, sia sulla preparazione delle domande che sul coordinamento dei progetti, compresi corsi speciali su altri aspetti come la*



*gestione finanziaria, la comunicazione interna nei team di progetto, la diffusione, la valutazione, ecc.”*

## **f) Raccomandazioni finali**

Infine, sempre a tutti gli intervistati, è stato domandato se avessero alcune raccomandazioni o idee da condividere e proporre.

Le risposte principali sono state:

l'idea generale delle ONG, delle università e di altre istituzioni è che le procedure di candidatura siano troppo complete, imprevedibili negli esiti e richiedono molto tempo. Inoltre un tempo inutilmente lungo viene speso per la procedura che spesso termina senza approvazione, aggiungendo al normale lavoro ulteriori ore non retribuite

- spesso ci sono tante letture dell'idea di progetto quanti sono i partner. Questo problema può essere ridotto da un chiaro dialogo e accordi all'inizio del processo di candidatura
- è stato un questionario eccellente e stimolante

Le interviste hanno espresso l'idea condivisa che dedicare del tempo extra alla partecipazione a tale rete internazionale per i project manager e le organizzazioni della società civile potrebbe aiutare a ridurre parte del tempo perso con presentazioni di domande con esito negativo e aumentare l'efficienza e la qualità dei progetti, dove ci si partecipa come partner o coordinatore.

## 4.6 Raccomandazioni dall'indagine in Austria

Di Aron Weigl, EDUCULT

### a) Supporto generale

In linea di principio, la maggioranza (64,7%) degli intervistati ha fatto uso o utilizza opportunità formative per un miglioramento personale. La maggior parte di loro ha preso parte a corsi di formazione e workshop (81,8%) e il 54,5% a conferenze o webinar. Solo pochi hanno avuto modo di usufruire di opportunità di *job shadowing* (9,1%).

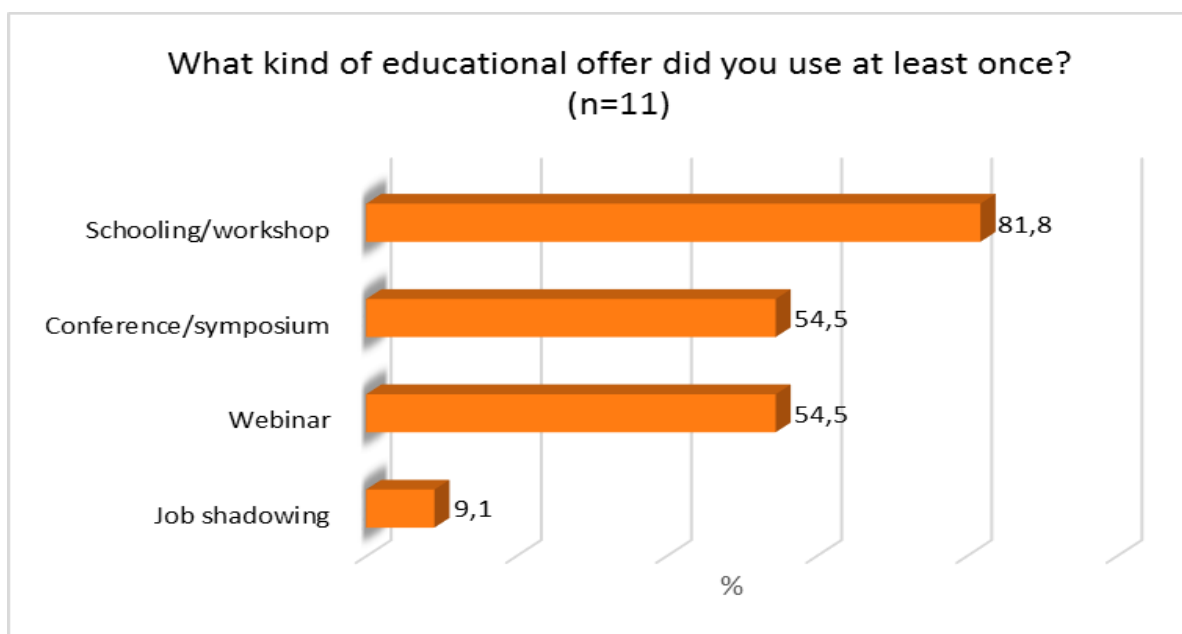


Fig. 59: Strumenti formativi usati almeno una volta (possibilità risposta multipla). Austria.

Tuttavia, questi corsi di formazione non rispondono a domande specifiche sulla gestione dei progetti internazionali. Per questo motivo, agli occhi degli intervistati, alcuni bisogni non sono stati soddisfatti. Ad esempio: a volte è necessario motivare i project manager a impegnarsi nel lavoro di cooperazione internazionale, forse riducendo la quantità di lavoro in cui sono coinvolti; secondo altri i bandi e i processi di presentazione dovrebbero essere regolati in modo più trasparente; alcuni vorrebbero anche essere in grado di presentare proposte di progetti oltre i modelli standardizzati; in generale gli intervistati sperano anche in un feedback più ampio sulle motivazioni delle esclusioni dal finanziamento.

Oltre a un approfondimento a livello di progettazione interazionale, sono stati richiesti anche corsi speciali incentrati sulla situazione nazionale. In particolare, ogni agenzia nazionale dovrebbe essere più trasparente riguardo alle sue richieste peculiari. Tuttavia, va notato che le agenzie austriache responsabili di ERASMUS + e Creative Europe stesse offrono già una gamma completa di informazioni. Un intervistato ha esplicitamente sottolineato che non sono necessari ulteriori corsi se si utilizzano questi servizi. Forse una conclusione, potrebbe essere che gli attori non attribuiscono sufficiente importanza a queste offerte nazionali.

## b) Supporto dalla rete

Nelle interviste, alcuni project manager hanno espresso il loro bisogno di supporto nel creare occasioni di scambio e trasferimento di conoscenze con altri project manager più esperti. Secondo molti (82,4%), sarebbero utili delle opportunità di apprendimento con organizzazioni attive a livello internazionale, anche attraverso lo sviluppo comune di proposte progettuali. D'altra parte, solo il 58,8% gradirebbe ulteriori opportunità di networking generiche, così come la possibilità di partecipare a corsi di formazione sulla gestione progettuale.

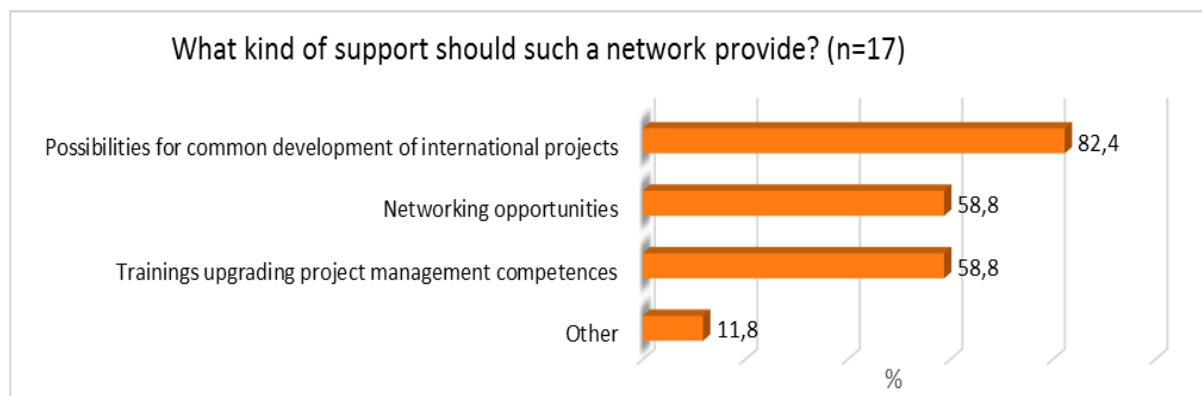


Fig. 60: Supporto atteso da una nuova rete (possibilità risposta multipla). Austria.

Secondo i project manager intervistati, una rete di supporto dovrebbe creare la cornice per trovare opportunità di formazione in nuovi campi di lavoro, tra cui, ad esempio, il miglioramento del know-how digitale.

Le persone intervistate hanno opinioni diverse riguardo agli strumenti utili per la ricerca di partner: alcuni ritengono importanti dei database per le organizzazioni partner o l'utilizzo di motori di ricerca dei partner (ad esempio EPALE), altri considerano inutili gli eventi di incontri diretti e sostengono che le reti forti si debbano costruire in modo diverso, ma non specificano come.

Altre esigenze riguardano la necessità di informazioni chiare e concise su progetti internazionali in corso o passati, al supporto nella pianificazione del budget e dei progetti e alla possibilità di istituire dei "premi" per rendere più visibili i progetti di successo.

## c) Strumenti online, pillole di conoscenza, ecc.

Alla domanda su quali strumenti online e offerte di conoscenza dovrebbe fornire un portale online, gli intervistati hanno suggerito una sezione FAQ continuamente aggiornata e arricchita o una specie di Wiki per la cooperazione internazionale. Inoltre, ritengono utile offrire istruzioni il più precise possibile per le presentazioni di domande id progetto online.

La maggior parte degli intervistati vorrebbe dei webinar e delle esercitazioni su argomenti specifici e / o ricorrenti (vari programmi di finanziamento, esempi di buone pratiche, casi studio, ecc.). Sono state anche proposte conferenze e riunioni virtuali.

Gli strumenti al momento disponibili, invece, non sono percepiti come utili né efficaci.

Di seguito le raccomandazioni suggerite:

- modelli di proposte di progetto presentate con successo (esempi di buone pratiche)
- modelli di piani d'azione del progetto per "affinare" il progetto in una prima dell'applicazione (Cosa si deve raggiungere? Con quali misure? Quali sono gli indicatori? Chi è il mio gruppo target? Per chi sto facendo il progetto?)
- una sorta di FAQ su possibili "ostacoli" nel processo di candidatura, ma anche nella cooperazione con le agenzie nazionali e/o internazionali ed eventuali soluzioni
- gli strumenti online disponibili sulla piattaforma e i servizi di consulenza dovrebbero essere suddivisi in diverse categorie: offerte su competenze tecniche, organizzative (gestione di progetti classici), offerte nell'area delle abilità sociali

Secondo gli intervistati, sia attraverso le domande aperte che online, le risposte alle domande semplici dovrebbero essere disponibili tramite FAQ, mentre quelle più complesse dovrebbero essere affrontate via chat o, meglio ancora, telefonicamente.

Sarebbe inoltre auspicabile:

- una visione critica dei concetti e della pianificazione finanziaria
- note su errori frequenti e trappole
- una riflessione sui propri obiettivi, desideri e aspettative nella cooperazione internazionale
- una stima delle risorse di tempo necessarie per il progetto
- supporto nell'integrazione delle conoscenze teoriche nella pratica

D'altra parte, in un'intervista si dichiara che il tutoraggio non è necessario o che il tutoraggio gratuito funzionerebbe solo se ci fosse una qualche ricompensa per il mentore. Si pone infatti la domanda sul perché qualcuno dovrebbe trasmettere gratuitamente le proprie competenze quando ciò potrebbe inoltre creare potenziali concorrenti.

## e) Possibilità formative

I project manager sperano di sviluppare competenze trasversali in situazioni educative personali, eventualmente supportate da *e-mentoring*. L'apprendimento diretto e personale è messo in rilievo. Come metodologia di supporto, si suggeriscono i casi studio e giochi di ruolo.

Nel sondaggio, viene fatta particolare menzione delle abilità sociali:

- competenza nella risoluzione dei conflitti
- competenza nel gestire situazioni critiche di genere e diversità (sensibilizzazione a pregiudizi, disuguaglianze, ambiguità)
- capacità comunicative
- affrontare la resistenza

Nel settore della gestione dei progetti, gli intervistati vorrebbero ricevere offerte che aiutino nella risposta a necessità di base: Quali sono le caratteristiche di base del mio progetto? Quale "problema" si pone di risolvere il mio? A chi è indirizzato? Quali sono gli indicatori significativi e misurabili del progetto? Come posso creare budget di partenariato a livello internazionale? ecc.

I corsi generali di gestione dei progetti potrebbero includere moduli per la gestione a livello internazionale. Anche qui ci sono alcune voci di dissenso che dichiarano ciò non necessario.

Inoltre, i project manager intervistati sottolineano che una parte importante delle offerte di formazione dovrebbe essere offrire una panoramica sulle opportunità di finanziamento esistenti. I corsi europei potrebbero inoltre fornire competenze generali e comprensione delle direttive del programma dell'UE. Infine si considerano come necessari anche i corsi di inglese.

I leader vedono infine come sfida il trasferire le capacità di gestione di progetto, normalmente usate a livello nazionale e locale, ad un contesto internazionale e creare sinergie, in particolare tenendo conto di diversità culturali, linguistiche, durata progettuale e budget.

## 4.7 Raccomandazioni generali e finali

Di Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk, Institute for Civil Society

### a) Quale il possibile supporto di una rete internazionale

Agli intervistati è stato chiesto quale tipo di supporto dovrebbe a loro avviso fornire una possibile nuova rete internazionale; erano possibili più risposte. I tre tipi di supporto preferiti sono stati: 1) sviluppo comune di progetti internazionali, 2) opportunità di networking e 3) servizi di formazione.

Tutti e tre i servizi hanno ottenuto in media un valore elevato in ciascun paese partner, come si può vedere nella fig. 61.



**Fig. 61: Supporto atteso da una nuova rete (possibilità risposta multipla). Generale.**

Sopra, nella sezione 4.1, abbiamo potuto vedere che la percentuale con cui sono stati selezionati i tre servizi differisce in misura lieve, ma possiamo vedere una chiara differenza nella valutazione di una ulteriore formazione, in cui gli amministratori e i presidenti hanno dato solo un'importanza del 47%, mentre i responsabili della cooperazione internazionale gli hanno dato un valore superiore del 79% (vedi fig. 54, pagina 71).

Ci sono anche alcune differenze tra i paesi partner.

In Polonia le esigenze di "ulteriore formazione" (vedi fig. 55) hanno ottenuto il valore più alto (89%). In Italia (vedi fig. 56) e Austria (vedi fig. 60) sono state le "possibilità di sviluppo comune di progetti internazionali" che hanno ottenuto il punteggio più alto (71%).

In Ungheria (vedi fig. 57) le "opportunità di networking" hanno ottenuto il punteggio più alto, mentre "l'aggiornamento della formazione" ha ottenuto un punteggio molto basso (27%). In Danimarca (vedi fig. 58) l'"ulteriore formazione" ha ottenuto un 64%.

È difficile conclusioni certe sul perché di queste lievi differenze tra i paesi e, in generale, gli intervistati di tutti i paesi partner considerano tutte e tre le offerte utili, con oltre il 55% in Austria e oltre il 60% in Italia e Danimarca e oltre 70% in Polonia. L'eccezione è stata l'Ungheria con il punteggio basso per l'aggiornamento della formazione (27%).

Quindi, nel complesso, gli intervistati sembrano interessati a tutte e tre le opportunità di supporto menzionate. Tuttavia, è evidente che la rete e la pianificazione comune hanno ottenuto un punteggio più elevato rispetto ai servizi di formazione e può indicare che la progettazione di possibili corsi di formazione dovrebbe cercare di integrare la rete e la pianificazione di progetti condivisi nei programmi dei corsi internazionali.

Allo stesso modo, le interviste hanno confermato in vari modi queste necessità di rete, come la forte richiesta di organizzare forum, in cui sia possibile sviluppare nuovi contatti e scambiare esperienze e conoscenze con partner di altri paesi. Questa necessità di contatto e scambio di esperienze è stata espressa in particolare dai gestori di progetti internazionali inesperti o per la prima volta che desideravano impegnarsi nella cooperazione internazionale di progetti.

## **b) Strumenti online, pillole di conoscenza, ecc.**

Ai gruppi di intervistati è stato anche chiesto che tipo di supporto dovesse fornire un portale online per i project manager internazionali principianti.

Qui presentiamo principali proposte dai cinque paesi, in cui includiamo solo le proposte relative al sostegno in un contesto internazionale o transfrontaliero e sugli aspetti della gestione internazionale dei progetti. Ciò significa che non sono inserite le proposte per corsi nazionali o di lingua, ecc., in quanto tale tipo di supporto e formazione dovranno essere disponibili – o lo sono già – a livello di gestione progettuale nazionale.

Le proposte principali arrivate dai cinque sondaggi nazionali hanno riguardato per lo più la possibilità di un supporto virtuale nelle seguenti aree:

Strumenti:

- un database di programmi di finanziamento europei, con facile accesso alle conoscenze relative ai bandi a cui è possibile partecipare
- domande frequenti su possibili "ostacoli" nel processo di candidatura, ma anche nella cooperazione del progetto
- glossario dei termini tecnici del project management internazionale nell'ambito delle CSO che lavorano nell'educazione degli adult
- cenni sui siti Web con documentazione e informazioni per progettare e gestire progetti internazionali
- presentare e discutere strumenti che aiutano a gestire uno o più progetti contemporaneamente.

Schemi esemplificativi:

- progettare piani d'azione con task specifici del progetto prima della presentazione
- pianificare ed eseguire una corretta ed efficace disseminazione
- saper pianificare e condurre un'effettiva valutazione

Tutorial e pillole di conoscenza:

- una raccolta di semplici video tutorial o pillole di conoscenza sulle principali difficoltà che si possono incontrare nella presentazione e/o gestione del progetto, soprattutto come coordinatori.

Corsi online e in e-learning:

- webinar su argomenti specifici o ricorrenti (vari programmi di finanziamento, progettazione di applicazioni, esempi di buone pratiche, casi di studio, ecc.)
- brevi corsi di formazione online su argomenti specifici o ricorrenti
- formazione online più lunga con una qualche forma di esame o prova finale e relativo diploma/certificazione (come i nuovi moduli del corso di Project Management online, in cui i tirocinanti alla fine potrebbero sostenere un esame e ottenere un diploma).

Servizi di contatto:

- sistema di ricerca partner, in cui è possibile presentare la propria organizzazione e cercare partner
- spazio virtuale per condividere le migliori prassi nel campo della gestione dei progetti e per comunicare con altri partecipanti tramite chat; discussioni / gruppi tematici.

### **c) Servizio di *mentoring***

Qui ai gruppi di intervistati è stato chiesto quale tipo di supporto dovrebbe fornire un servizio di tutoraggio. Ancora una volta, includiamo solo le proposte che si riferiscono a un contesto internazionale o transfrontaliero.

Le proposte principali arrivate dai cinque sondaggi nazionali hanno principalmente riguardato il supporto *mentoring* o *e-mentoring* nelle seguenti aree:

Auto-valutazione e percorsi professionali:

- valutazione del proprio profilo di competenza e delle esigenze di aggiornamento, mediante una combinazione di questionario prima e dopo (follow-up)
- consigli per percorsi professionali e di orientamento individuali con consigli su come migliorare le competenze

Help-desk / help-line:

- le risposte alle domande semplici dovrebbero essere disponibili tramite FAQ, mentre quelle più complesse dovrebbero essere affrontate via chat o, meglio ancora, telefonicamente via Skype
- un help desk Skype aperto in un giorno specifico della settimana o e-mail in più giorni che offrano la possibilità di un contatto online diretto con esperti del settore
- consigli per trovare partner e creare una nuova rete di partenariato
- consigli e tutoraggio durante il processo di candidatura, dalla progettazione iniziale al progetto finale



- consultazione; fornire informazioni e assistenza in situazioni in cui i manager hanno dubbi sulla risoluzione dei problemi che possono sorgere in ogni fase della realizzazione del progetto
- revisioni critiche di idee progettuali e pianificazione delle attività dalla fase di scrittura

Formazione per principianti:

- consigli e tutoraggio per coordinatori internazionali principianti
- formazione peer-to-peer in una comunità di pratica
- visite di studio con apprendimento peer-to-peer, non solo incontri virtuali

*Mentoring* avanzato:

- un tutoraggio avanzato basato su un accordo trasparente, in cui l'allievo riceve consigli e supporto e il mentore ottiene una sorta di remunerazione, sia come onorario che come altri benefici, ad esempio diventando partner del progetto, ecc.

Nelle interviste, quasi tutti hanno dichiarato di ritenere il *mentoring* utile in ogni fase di un progetto, in particolare per i project manager principianti; molti hanno anche espresso dubbi, se fosse realistico trovare project manager esperto disponibile a offrirsi gratuitamente come mentor. Alcuni si sono chiesti inoltre perché il mentore dovrebbe trasmettere le proprie competenze, non solo gratuitamente, ma anche col rischio di formare lui stesso potenziali concorrenti. Possiamo dunque ipotizzare che sia necessario pensare ad alcuni "benefici", non unicamente remunerativi, per il tutor, come, ad esempio, la possibilità di essere partner di nuovi progetti.

## e) Possibilità formative

Qui ai gruppi di intervistati è stato chiesto quale tipo di formazione fosse la più utile. Ancora una volta, includiamo solo le proposte che si riferiscono a un contesto internazionale o transfrontaliero.

Le proposte principali arrivate dai cinque sondaggi nazionali hanno principalmente riguardato le seguenti tipologie di formazione:

Formazione di base "dalla A alla Z":

- i corsi di formazione per i dirigenti principianti dovrebbero concentrarsi sulla formazione sui principi generali della gestione del progetto e sulla creazione di contatti internazionali
- parte importante della formazione dovrebbe essere una panoramica delle opportunità di finanziamento
- i corsi europei potrebbero fornire competenze generali e di comprensione dei programmi dell'UE

Formazione avanzata più specifica:

- metodologia di gestione del progetto; vari aspetti della gestione del progetto (tempo, risorse, finanze, strumenti, ecc.).
- pianificare ed eseguire una corretta ed efficace disseminazione
- saper pianificare e condurre un'effettiva valutazione

Formazione sulle competenze trasversali:

- formazione nella comunicazione, come organizzare e mediare incontri, tenere discorsi, ecc.
- questioni specifiche: competenza nella risoluzione dei conflitti
- corsi interculturali
- conoscenza del campo CSO nei paesi partner

Possiamo inoltre concludere ricordando che i più inesperti hanno richiesto prevalentemente corsi nazionali e volte alla scrittura e presentazione di proposte di successo. La loro attenzione si è focalizzata sulle prime attività per intraprendere il lavoro di progettazione internazionale e non sembravano interessati ad eventuali borse di mobilità come occasione per prendere parte a eventi di formazione internazionale.

Al contrario, i project manager più esperti si sono concentrati sulla possibilità di formazione internazionale, dove poter scambiare esperienze con altri partecipanti ed esperti del settore. Le loro priorità formative si sono rivelate essere la possibilità di corsi su diversi aspetti del coordinamento del progetto, come la valutazione, disseminazione, realizzazione di indagini o persino gestione finanziaria, ma alcuni hanno ancora espresso la necessità di approfondire la conoscenza dei programmi di finanziamento dell'UE più rilevanti e su come preparare e progettare con successo.

## **f) Raccomandazioni finali**

Per concludere, ai gruppi intervistati è stato chiesto se c'era qualcos'altro che avrebbero desiderato condividere. Ancora una volta, riportiamo solo le proposte che fanno riferimento a un contesto internazionale o transfrontaliero e ad aspetti della gestione di progetti internazionali.

I suggerimenti finali possono così riassumersi:

*"Attualmente, c'è una mancanza di un programma di supporto strutturato e misurabile sul mercato, diretto specificatamente ai principianti nel campo della gestione di progetti internazionali e che lavorando per organizzazioni non governative. Spero che questo progetto contribuisca in modo significativo a colmare questa lacuna. In bocca al lupo!"*

Alcuni degli intervistati hanno inoltre sottolineato la prospettiva per cui, il tempo investito nella creazione e partecipazione alla nuova rete internazionale di project manager e le organizzazioni della società civile, potrebbe contribuire a ridurre in futuro il tempo perso in presentazioni non approvate aumentare inoltre l'efficienza e la qualità delle attività che si svolgono nei progetti, sia come coordinatore che come partner.

# 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 di risposta multipla).....	8
Fig. 4:	Ambito di lavoro (possibilità di risposta multipla).....	8
Fig. 5:	Ruolo nel luogo di lavoro (possibilità di risposta multipla).....	9
Fig. 6:	Numero di progetti internazionali realizzati.....	9
Fig. 7:	Numero di progetti internazionali non approvati.....	10
Fig. 8:	Competenze tecniche – differenze tra chi ha esperienza e chi no .....	11
Fig. 9:	Competenze di leadership – differenze tra chi ha esperienza e chi no .....	12
Fig. 10:	Competenze di strategia e gestione aziendale – differenze tra chi ha esperienza e chi no.....	12
Fig. 11:	Competenze tecniche (tre scelte possibili). Polonia.....	16
Fig. 12:	Competenze di leadership (tre scelte possibili). Polonia.....	16
Fig. 13:	Competenze di strategia e gestione aziendale (tre scelte possibili). Polonia.....	17
Fig. 14:	Genere ed età. Italia.....	22
Fig. 15:	Ambito di formazione professionale (possibilità risposta multipla). Italia .....	22
Fig. 16:	Competenze tecniche – differenze tra chi ha esperienza e chi no. Italia.....	26
Fig. 17:	Competenze tecniche – differenze in base al ruolo. Italia.....	26
Fig. 18:	Competenze di leadership – differenze tra chi ha esperienza e chi no. Italia.....	27
Fig. 19:	Competenze di leadership – differenze in base al ruolo. Italia.....	27
Fig. 20:	Competenze di strategia e gestione aziendale – differenze tra chi ha esperienza e chi no. Italia	28
Fig. 21:	Competenze di strategia e gestione aziendale – differenze in base al ruolo. Italia.....	29
Fig. 22:	Ambito di lavoro (possibilità di risposta multipla). Ungheria.....	31
Fig. 23:	Ruolo nel luogo di lavoro (possibilità di risposta multipla). Ungheria.....	32
Fig. 24:	Quante volte hai già presentato un progetto internazionale senza successo? Ungheria .....	32
Fig. 25:	Competenze tecniche. Ungheria.....	34
Fig. 26:	Competenze tecniche - differenze tra chi ha esperienza e chi no. Ungheria.....	35
Fig. 27:	Competenze di leadership. Ungheria.....	35
Fig. 28:	Competenze di leadership - differenze tra chi ha esperienza e chi no. Ungheria.....	36
Fig. 29:	Competenze di strategia e gestione aziendale. Ungheria.....	37
Fig. 30:	Competenze di strategia e gestione aziendale - differenze tra chi ha esperienza e chi no. Ungheria.	37
Fig. 31:	Formazione professionale degli intervistati. Danimarca .....	39
Fig. 32:	Ruolo nel luogo di lavoro (possibilità di risposta multipla). Danimarca .....	40
Fig. 33:	Competenze tecniche (tre scelte possibili). Danimarca.....	42
Fig. 34:	Competenze tecniche - differenze tra chi ha esperienza e chi no. Danimarca.....	43
Fig. 35:	Competenze tecniche – differenze in base al ruolo. Danimarca.....	43

Fig. 36:	Competenze di leadership (tre scelte possibili). Danimarca.....	44
Fig. 37:	Competenze di leadership - differenze tra chi ha esperienza e chi no. Danimarca.....	45
Fig. 38:	Competenze di leadership - differenze in base al ruolo. Danimarca.....	46
Fig. 39:	Competenze di strategia e gestione aziendale (tre scelte possibili). Danimarca.....	47
Fig. 40:	Competenze di strategia e gestione aziendale - differenze tra chi ha esperienza e chi no. Danimarca.	47
Fig. 41:	Competenze di strategia e gestione aziendale - differenze in base al ruolo. Danimarca.....	48
Fig. 42:	Formazione professionale degli intervistati (possibilità risposta multipla). Austria.....	49
Fig. 43:	Ruolo nel luogo di lavoro (possibilità risposta multipla). Austria.....	50
Fig. 44:	Quante volte hai partecipato a un progetto internazionale. Austria.....	50
Fig. 45:	Competenze tecniche (tre scelte possibili). Austria.....	54
Fig. 46:	Competenze di leadership (tre scelte possibili). Austria.....	55
Fig. 47:	Competenze di strategia e gestione aziendale (tre scelte possibili). Austria.....	56
Fig. 48:	Il triangolo PMI.....	58
Fig. 49:	Competenze tecniche: risultato globale del questionario.....	63
Fig. 50:	Competenze di leadership: risultato globale del questionario .....	65
Fig. 51:	Competenze di strategia e gestione aziendale: risultato globale del questionario .....	66
Fig. 52:	Quale tipo di supporto ti è stato offerto (possibilità risposta multipla).....	70
Fig. 53:	Supporto atteso da parte dell'organizzazione (possibilità risposta multipla).....	71
Fig. 54:	Bisogno di supporto secondo la funzione ricoperta .....	71
Fig. 55:	Supporto atteso da una nuova rete (possibilità risposta multipla). Polonia.....	72
Fig. 56:	Supporto atteso da una nuova rete (possibilità risposta multipla). Italia.....	77
Fig. 57:	Supporto atteso da una nuova rete (possibilità risposta multipla). Ungheria.....	79
Fig. 58:	Supporto atteso da una nuova rete (possibilità risposta multipla). Danimarca.....	83
Fig. 59:	Strumenti formativi usati almeno una volta (possibilità risposta multipla). Austria.....	87
Fig. 60:	Supporto atteso da una nuova rete (possibilità risposta multipla). Austria.....	88
Fig. 61:	Supporto atteso da una nuova rete (possibilità risposta multipla). Generale.....	91

## A2. Guida per le interviste<sup>3</sup>

### 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)?

<sup>3</sup> 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 online <sup>4</sup>

### **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](http://www.cooss.it)): [l.lupini@cooss.marche.it](mailto:l.lupini@cooss.marche.it) o [l.bordoni@cooss.marche.it](mailto: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:

---

<sup>4</sup> 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 sulle competenze chiave include le seguenti domande: Q1, Q6, Q7, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q21xQ7-Q7a-Q7a1, Q21xQ7a2, Q23xQ7-Q7a-Q7a1, Q23xQ7a2, Q25xQ7-Q7a-Q7a1, Q25xQ7a2.



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

- 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]

## Supporto per i project manager in ambito internazionale

[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	Abbastanza 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

<b>20.) Competenze tecniche *</b>		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	<b>Conoscenza della lingua inglese,</b> 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	<b>Competenze generali di fund-raising,</b> 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	<b>Ideazione di workshops,</b> 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	<b>Pianificazione progettuale,</b> 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	<b>Calcolo dei costi e del budget,</b> 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	<b>Coordinamento del gruppo lavoro,</b> 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	<b>Gestione finanziaria,</b> 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	<b>Comunicazione interna,</b> 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	<b>Disseminazione,</b> 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	<b>Capacità di valutazione,</b> 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.	
<b>Qui puoi menzionare 1 competenza tecnica (non menzionata sopra), che vorresti migliorare come manager in Euro Progettazione.</b>		
11		

<b>21.) Competenze di Leadership *</b>		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	<b>Comunicazione efficace nel contesto delle OSC,</b> 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	<b>Motivazione e influenza,</b> 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	<b>Empatia e comprensione situazionale,</b> 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	<b>Team Building inclusi i volontari,</b> 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	<b>Improvvisazione e flessibilità,</b> 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	<b>Motivazione attraverso il buon esempio,</b> 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	<b>Delegare le attività del progetto,</b> 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	<b>Moderare incontri ed eventi,</b> 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	<b>Consulenza <i>peer-to-peer</i>,</b> 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	<b>Risoluzione dei conflitti,</b> 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.	
<b>Qui puoi menzionare 1 competenza di leadership (non menzionata sopra), che vorresti migliorare come manager in Euro Progettazione.</b>		
11		

<b>22.) Competenze di Strategia e Gestione Aziendale e Business Management *</b>		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	<b>Conoscenza approfondita delle OSC che forniscono istruzione per adulti,</b> 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	<b>Conoscenza approfondita della situazione nei paesi partner coinvolti,</b> es. conoscenza di base della storia e delle sfide attuali, nonché del campo delle OSC nei paesi partner coinvolti.	
3	<b>Competenze interculturali,</b> 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	<b>Rete internazionale e multilaterale nel settore OSC,</b>	

	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	<b>Conoscenza dei programmi di finanziamento europei,</b> 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	<b>Analisi del bisogno (e degli stakeholder),</b> 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	<b>SWOT e analisi dei rischi,</b> 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	<b>Conformità legale e normativa,</b> 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	<b>PR e conformità al marketing,</b> 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	<b>Sinergie tra i progetti nazionali in atto e i progetti internazionali,</b> 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.	
<b><i>Qui puoi menzionare 1 competenza di strategia e gestione aziendale (non menzionata sopra), che vorresti migliorare come manager in Euro Progettazione.</i></b>		
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

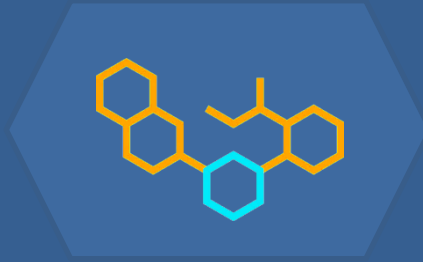
Ungheria: zsofi.jeney.domingues@gmail.com

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!**



## **Competenze chiave e bisogno di supporto Report II sulla gestione di progetti internazionali nel settore della società civile per l'educazione degli adulti.**

**Questo sondaggio multilaterale sulle competenze chiave 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**



**Erasmus+**