

## **Sukcesy i wyzwania.**

**Raport I. Zarządzanie projektami międzynarodowymi w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych.**

**EDUCULT (ed.)**



**Erasmus+**

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

Redakcja: Aron Weigl; współredaktorzy: Hans Jørgen Vodsgaard, Agnieszka Dadak and Jerzy Kraus, Lorenza Lupini and Luca Bordoni, Marianna Labbanz and Zsofi Jeney-Domingues.

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

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

Wydawca: Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych

Edycja I, lipiec 2019

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

Niniejszy raport na temat sukcesów i wyzwań związanych z zarządzaniem projektami międzynarodowymi w obszarze społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych został opracowany jako pierwszy rezultat pracy intelektualnej w ramach dwuletniego projektu dofinansowanego w programie Erasmus+, wrzesień 2018 r. - sierpień 2020 r., zatytułowanego: First-time international project realisers support network.

Projekt został współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus+.

**Erasmus+**

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

# Spis treści

<b>PRZEDMOWA .....</b>	<b>3</b>
<b>1. WSTĘP DO METODOLOGII.....</b>	<b>6</b>
1.1 Wywiady.....	6
1.2 Opis próby badawczej .....	6
<b>2. PREZENTACJA DOBRYCH PRAKTYK.....</b>	<b>12</b>
2.1 Rezultaty badania on-line w ujęciu ponadnarodowym.....	12
2.2 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Polski .....	17
2.3 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Włoch .....	33
2.4 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Węgier .....	45
2.5 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Danii.....	54
2.6 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Austrii.....	70
<b>3. WSPARCIE OFEROWANE PRZEZ NARODOWE AGENCJE.....</b>	<b>82</b>
3.1 Analiza jakościowa.....	82
3.2 Możliwości dla wnioskodawców .....	83
3.3 Możliwości dla beneficjentów.....	85
<b>4. SPOJRZENIE NA POTRZEBY I WYZWANIA .....</b>	<b>88</b>
4.1 Wnioski oraz analiza porównawcza krajów .....	88
4.2 Podsumowanie oraz rekomendacje na przyszłość .....	92
<b>ANEKSY: .....</b>	<b>95</b>
A1. Spis Grafów .....	95
A2. Przewodnik – pytania do wywiadów .....	98
A3. Kwestionariusz On-line.....	102

# Przedmowa

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

Dwuletni projekt realizowany w ramach programu Erasmus +, od września 2018 r. do sierpnia 2020 r., Zatytułowany „**First-time international project realisers support network**”, zajmuje się właśnie tymi kwestiami. Sam projekt został współfinansowany przez program Erasmus + Unii Europejskiej.

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

Koordynator:

**FAIE** – Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych (PL) – see [www.fundacjaie.eu](http://www.fundacjaie.eu)

Partnerzy :

**COOSS** – Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa (IT) – see [www.cooss.it](http://www.cooss.it)

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

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

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

Projekt odnosi się do względnie niskiego poziomu międzynarodowej współpracy partnerskiej i sieciowania organizacji społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych działających w państwach członkowskich UE. Ogólnym celem jest wspieranie innowacyjności organizacji kształcenia dorosłych, w zakresie metodologii kształcenia, docierania do dorosłych uczniów i organizacji kształcenia dorosłych, poprzez wspieranie ich w podejmowaniu nowych metod/sposobów i obszarów aktywności.

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

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

- Rezultat 1: przeprowadzenie badań krajowych i publikacja Raportu podsumowującego badania I na temat dobrych praktyk i historii sukcesu we wspieraniu menedżerów projektów międzynarodowych w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego działających w sektorze edukacji dorosłych, sześć wersji językowych - PDF.
- Rezultat 2: Complete national surveys and publish **Survey Summary Report II** on key competences of international project managers in the adult education civil society organisations and needs for support for international cooperation, six languages PDF-edition. Przeprowadzenie badań krajowych i publikacja Raportu podsumowującego badania II na temat kluczowych kompetencji oraz potrzeb menedżerów projektów międzynarodowych w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego zajmujących się kształceniem dorosłych. Sześć wersji językach - PDF.

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

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

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

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

Ten wielostronny raport z badań nr I jest pierwszym rezultatem pracy, powstałym w projekcie i przedstawia - wraz z raportem II - kluczowe kompetencje i potrzeby wsparcia - analiza bazowa.

Celem tego raportu jest zdobycie wiedzy na temat sukcesów i wyzwań jako podstaw rozwoju sieci wsparcia i wdrażania możliwych narzędzi wspierających.

Cele raportu są następujące:

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

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

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

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

czerwiec 2019,  
Aron Weigl

# 1. Wstęp do metodologii

Autorzy: Aron Weigl, Tanja Nagel, EDUCULT, Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

Celem tego badania było przedstawienie przykładów dobrych praktyk w realizacji projektów międzynarodowym, identyfikacja sukcesów i wyzwań oraz analiza ich przyczyn. Zostały przeprowadzone wywiady oparte na wytycznych w celu skompilowania danych. Badanie objęło menadżerów projektów w sektorze organizacji społeczeństwa obywatelskiego we wszystkich krajach partnerskich – Austrii, Danii, na Węgrzech, we Włoszech oraz w Polsce.

Niniejszy raport przedstawia ogólne wyniki badania, a także analizy wywiadów i wyniki w podziale na kraje. W tym momencie najpierw opiszemy, jak wybrano partnerów do wywiadów i zidentyfikowano próbę badawczą.

## 1.1 Wywiady

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

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

- A. Menadżerowie projektów (tj. Osoby już pracujące / które już pracowały jako menadżerowie projektów międzynarodowych w organizacjach kształcenia dorosłych w trzecim sektorze) z doświadczeniem w zarządzaniu projektami (co najmniej dwa projekty międzynarodowe)
- B. Liderzy działający w organizacjach (tj. Główny personel, menedżerowie i członkowie organów zarządzających) doświadczeni w zarządzaniu projektami (co najmniej dwa projekty międzynarodowe)
- C. Menadżerowie projektów nie posiadający doświadczenia w zarządzaniu międzynarodowymi projektami
- D. Liderzy działający w organizacjach niedoświadczeni w zarządzaniu projektami międzynarodowymi

Przeprowadzono łącznie 66 wywiadów, jak wynika z analizy dotyczącej poszczególnych krajów. Znalazł się tam również informacje skąd pochodzą rozmówcy i wg. Jakich kryteriów zostali wybrani.

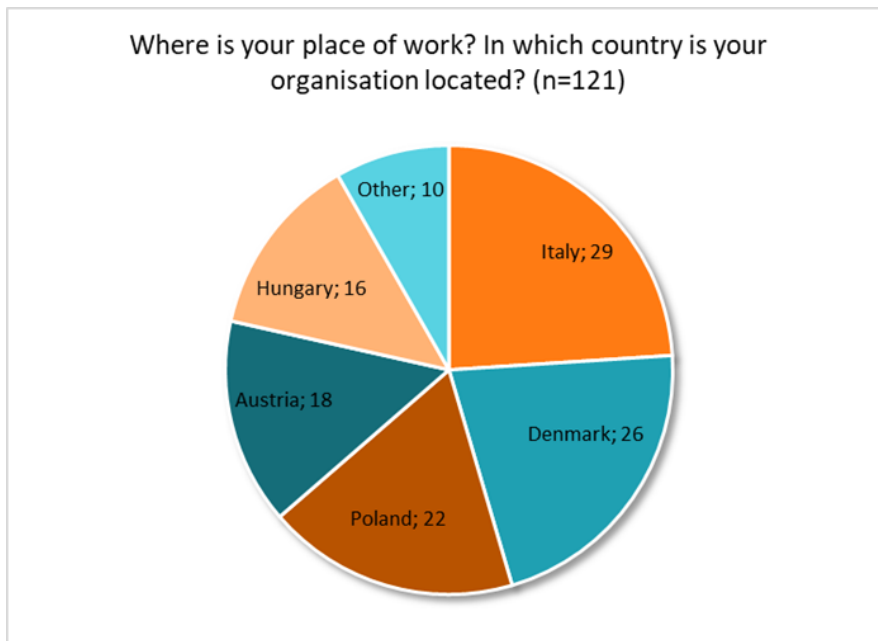
## 1.2 Opis próby badawczej

W badaniach online wzięło udział 200 osób. Ponieważ 79 z nich nie spełniało kryteriów (edukacja dorosłych, edukacja nieformalna, organizacja społeczeństwa obywatelskiego) lub nie wypeł-

niło kwestionariusza, w końcowej analizie uwzględniono 121 kwestionariuszy, zawierających odpowiedzi na pytania.

## I. Uwagi ogólne

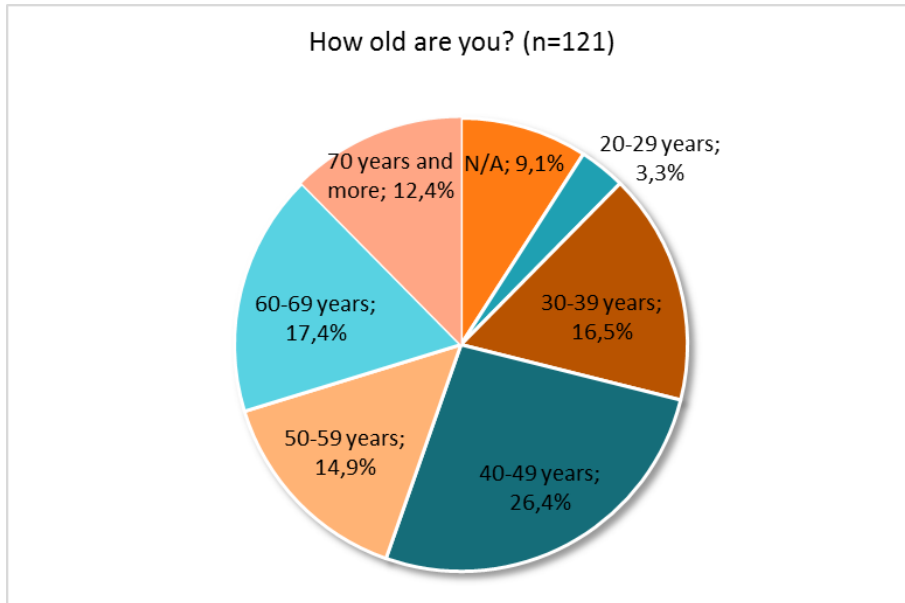
Większość respondentów (29 osób, co stanowi 24,0% próby) pracuje we Włoszech, a następnie w Danii (26 osób lub 21,5%) i Polsce (22 osoby lub 18,2%) (zob. Graf. 1). 18 osób (14,9%) pochodziło z Austrii, z kolei na Węgrzech wzięło udział 16 osób (13,2%). 10 osób pracuje w innych krajach, takich jak Łotwa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



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

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

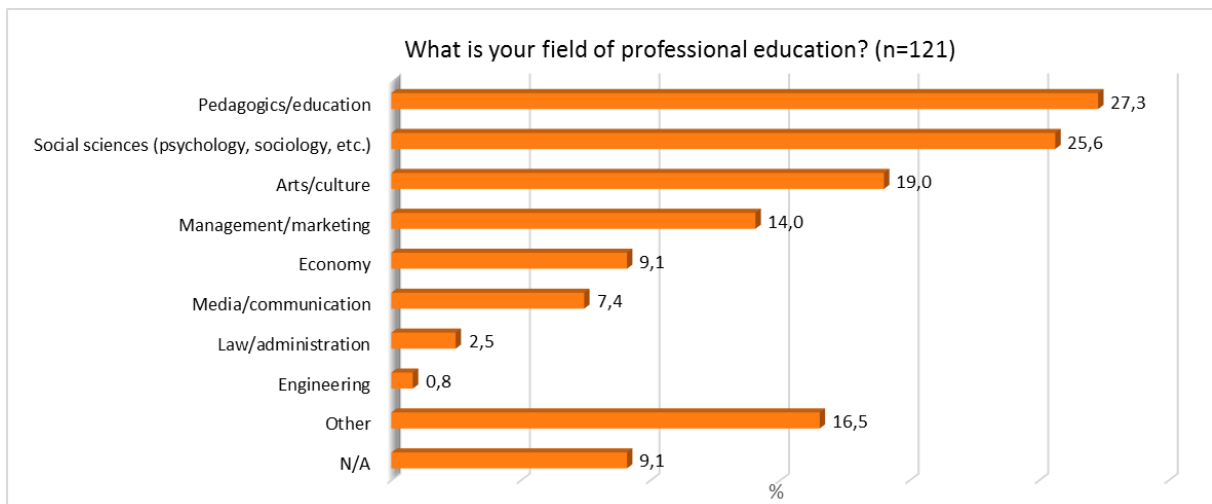




Graf. 2: Ile masz lat?

## II. Obszar aktywności zawodowej

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

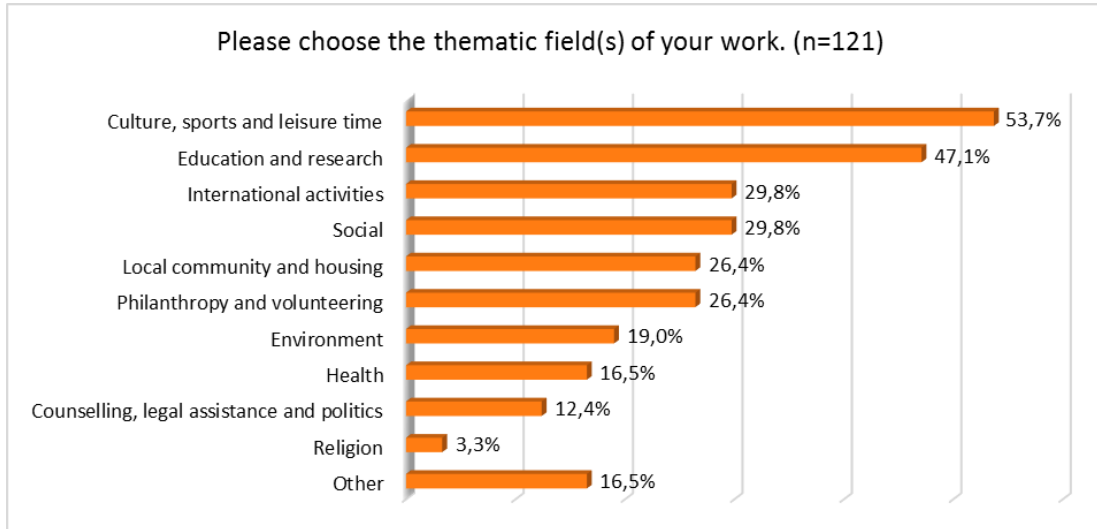


Graf. 3: Jakie jest Twoje formalne wykształcenie? (możliwe jest zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi)

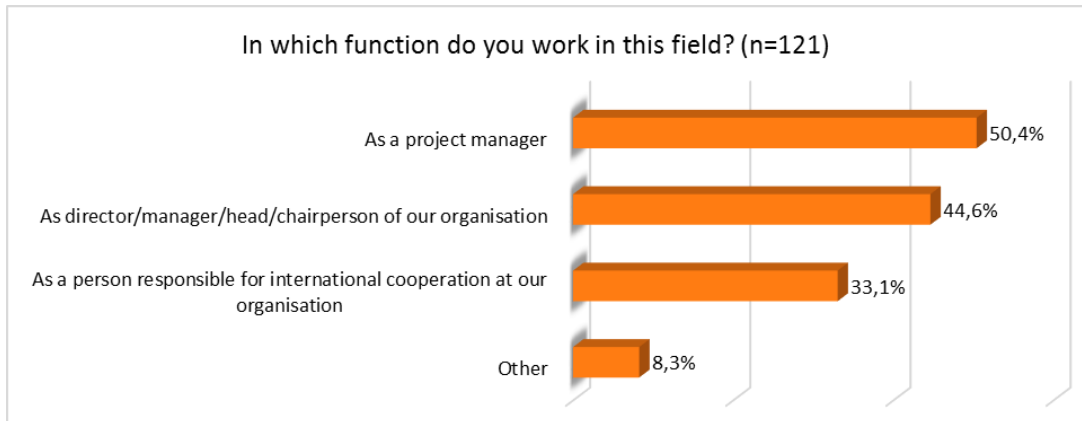
Oprócz edukacji dorosłych niektórzy respondenci są również aktywni w innych dziedzinach: edukacja młodzieży (35 osób lub 28,9%), kształcenie i szkolenie zawodowe (18 osób lub 14,9%), edukacja szkolna (15 osób lub 12,4%) i szkolnictwo wyższe (10 osób lub 8,3%).

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

Ponad połowa respondentów (65 osób lub 53,7%) pracuje w sektorach kultury, sportu i wypoczynku, a dalsze 47,1% w edukacji i badaniach. W każdym przypadku 36 osób (29,8%) jest zaangażowana w działalność międzynarodową lub jest aktywna w sprawach społecznych, a 32 (26,4%) w lokalnej społeczności i mieszkalnictwie lub udziela się w filantropii i wolontariacie (Graf. 4).



Graf. 4: Wybierz obszar tematyczny swojej pracy (możliwa odpowiedź wielokrotna).

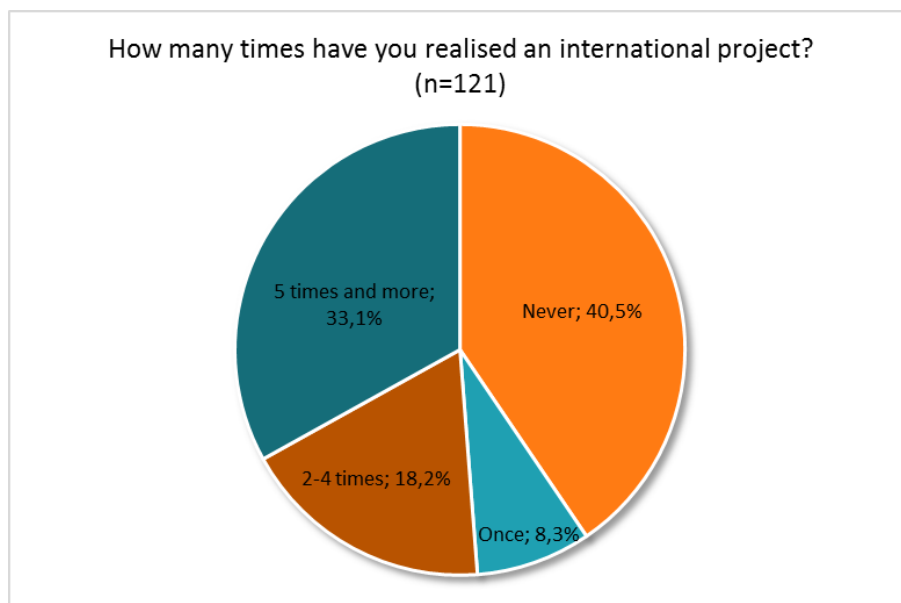


Graf. 5: Na jakim stanowisku pracujesz? (możliwa odpowiedź wielokrotna).

### III. Doświadczenie w aplikowaniu o środki finansowe

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

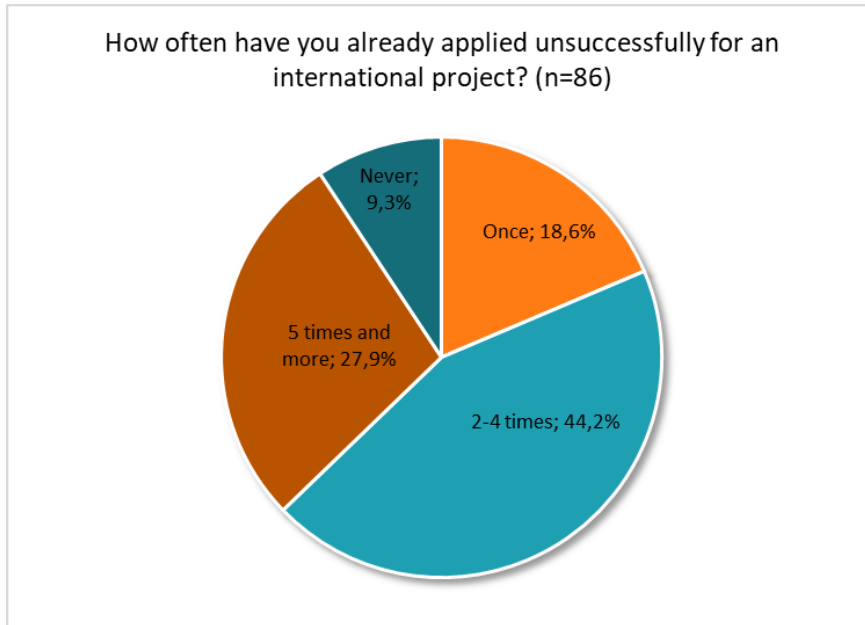
Oznacza to, że około połowa respondentów (51,2%) może zostać sklasyfikowana jako doświadczona zgodnie z powyższą definicją, a około druga połowa (48,8%) jest raczej niedoświadczona w realizacji projektów międzynarodowych.



**Graf. 6: Ile zrealizowałeś projektów międzynarodowych?**

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

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



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

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

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

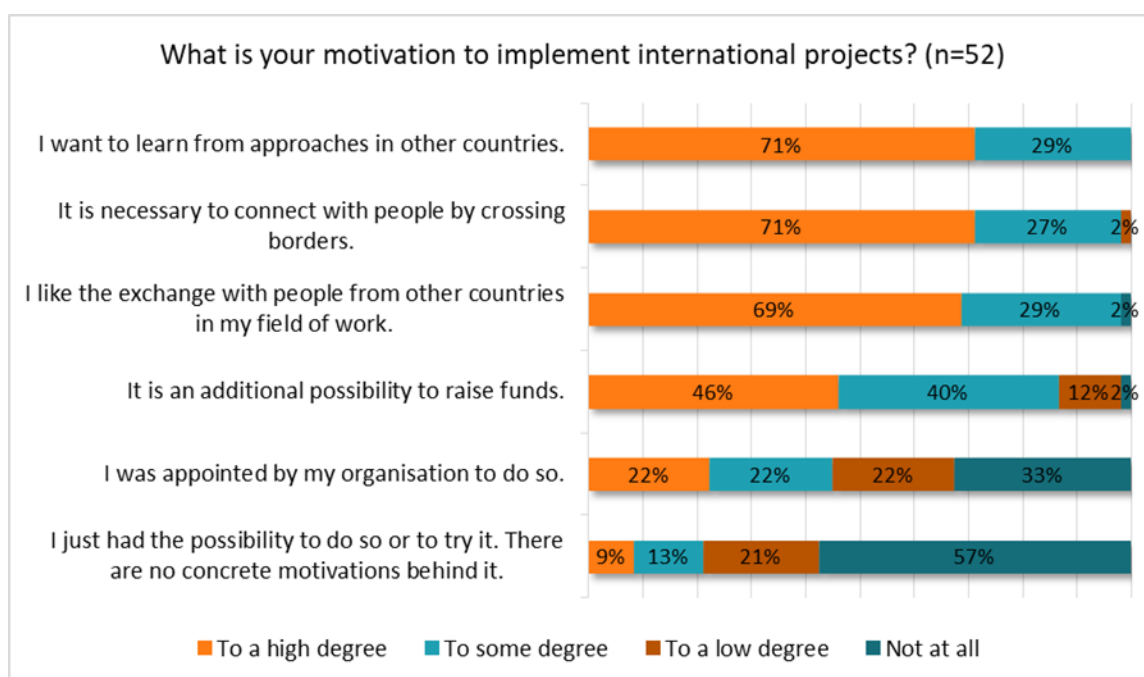
## 2. Prezentacja dobrych praktyk

### 2.1 Rezultaty badania on-line w ujęciu ponadnarodowym

Autorzy: Aron Weigl, Tanja Nagel, EDUCULT

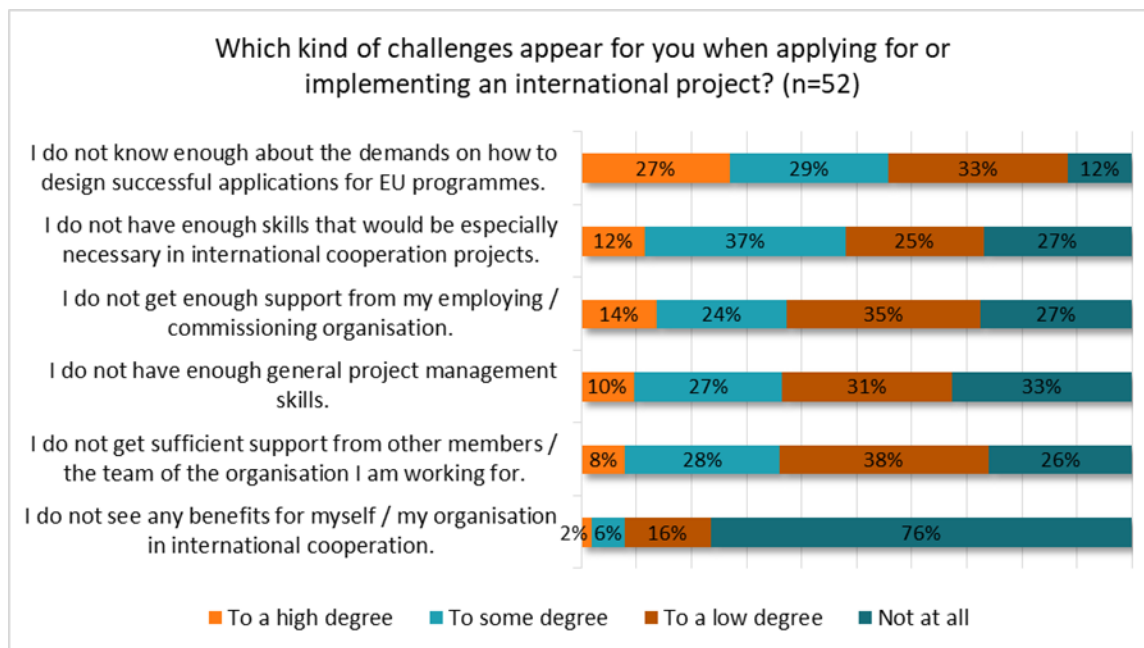
#### I. Motywacje i udzielane wsparcie z punktu widzenia menadżerów projektów

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



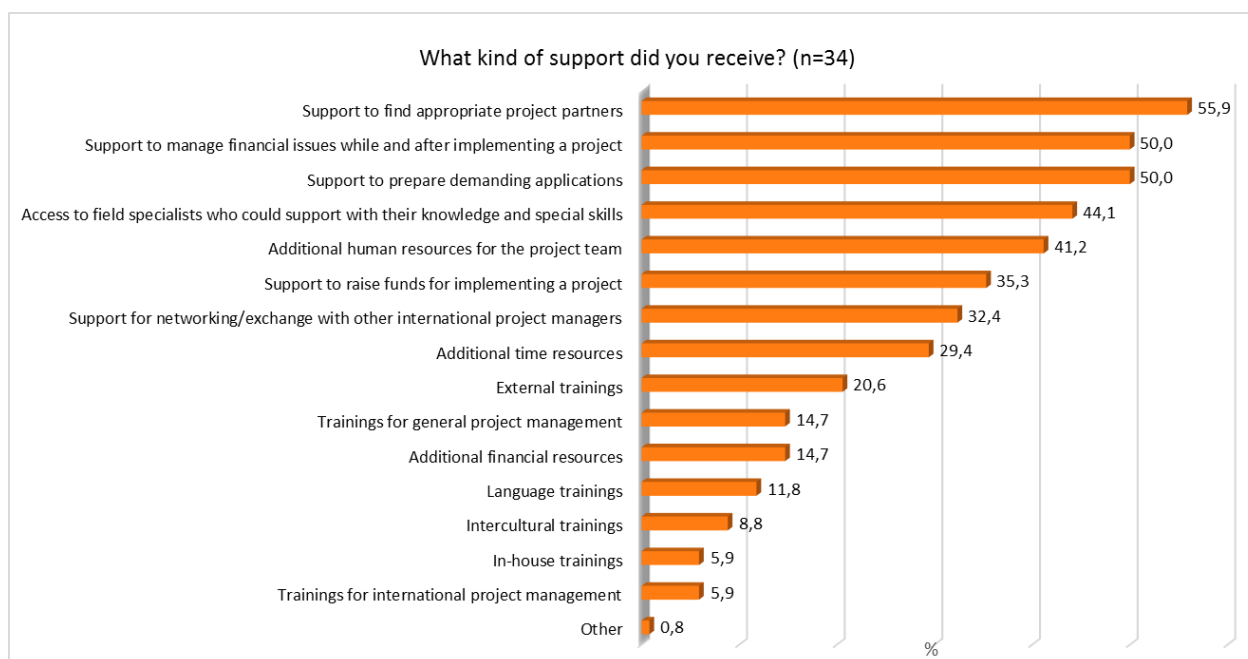
Graf. 8: Jaką masz motywację w realizowaniu projektów międzynarodowych?

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



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

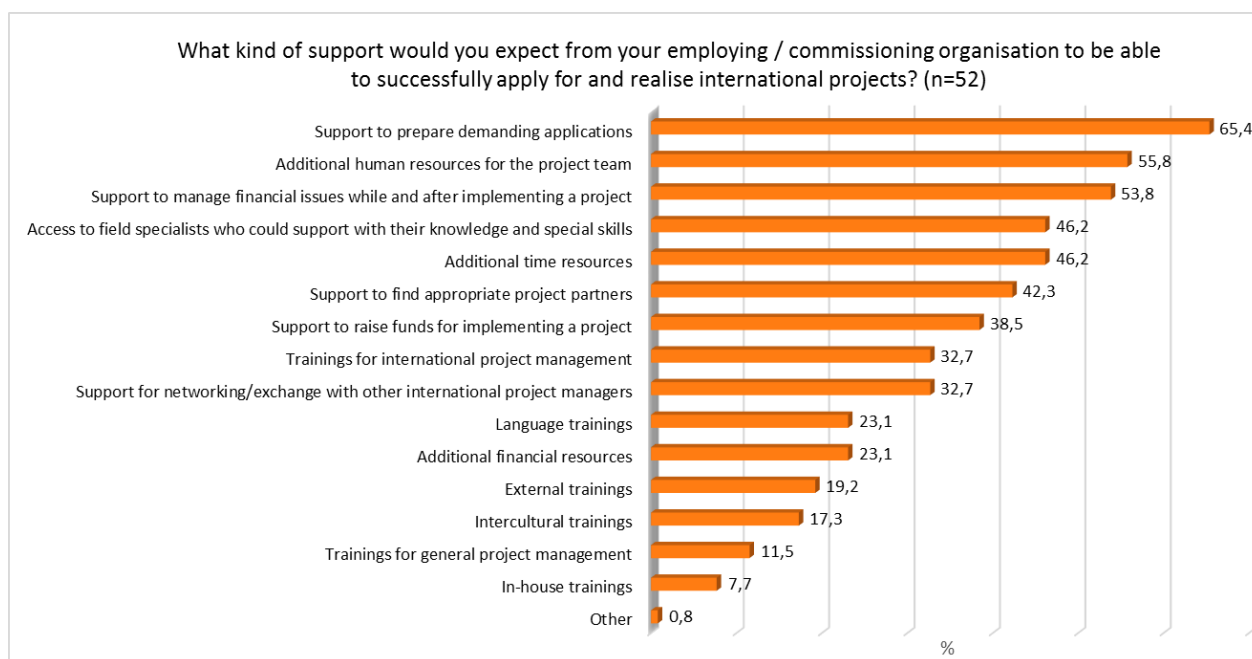
65,4% ankieterów twierdzi, że otrzymało wsparcie od własnej organizacji w trakcie aplikowania i realizacji projektów międzynarodowych. Ponad połowa z nich otrzymała wsparcie w poszukiwaniu odpowiednich partnerów projektu (patrz Graf. 10). W każdym przypadku 50% otrzymało wsparcie w rozwiązywaniu problemów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



**Graf. 10: Jakiego otrzymałeś wsparcie (możliwa odpowiedź wielokrotna)?**

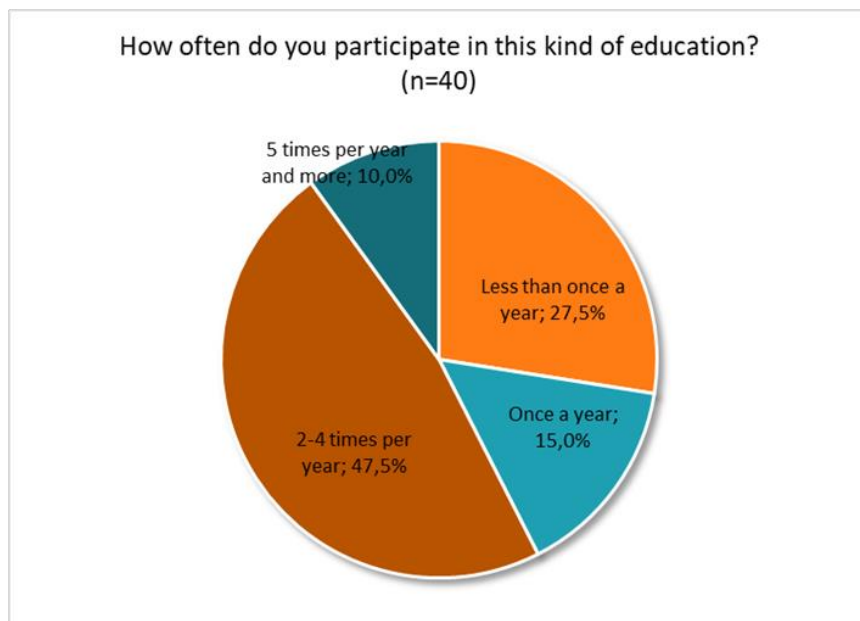
Menadżerów projektów zapytano również, jakiego wsparcia oczekiwali od swojej organizacji (patrz Graf. 11). Najczęściej cytowanym (65,4%) było wsparcie w przygotowaniu wymagających

aplikacji. 55,8% spodziewa się dodatkowych zasobów ludzkich do zespołu projektowego. 32,7% respondentów spodziewa się dalszego szkolenia w zakresie międzynarodowego zarządzania projektami, które faktycznie otrzymuje jedynie 5,9% (patrz Graf. 10).



**Graf. 11: Jakiego rodzaju wsparcia oczekiwalibyś od organizacji zatrudniającej / zlecającej, aby móc skutecznie aplikować oraz realizować międzynarodowe projekty (możliwa odpowiedź wielokrotna)?**

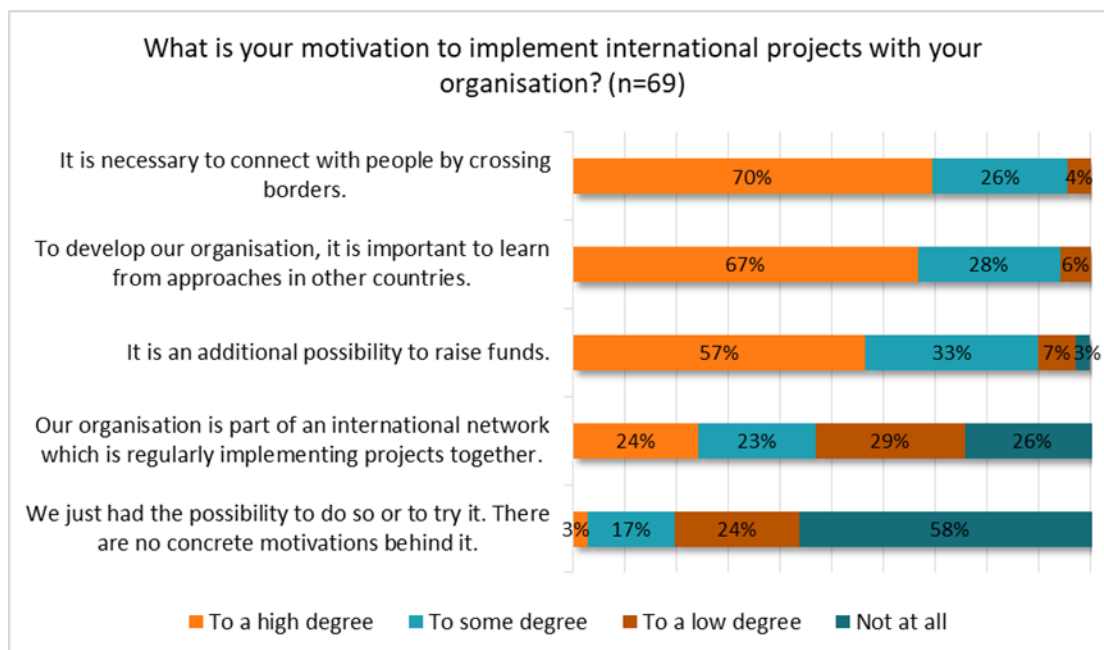
76,9% ankietowanych menadżerów projektów (40 osób) korzysta z możliwości edukacyjnych w celu rozszerzenia swoich kompetencji, z własnej inicjatywy. 85% z nich ostatnio uczestniczyło w szkoleniu lub warsztatach, 80% w konferencji lub sympozjum, 50% w seminarium internetowym i 22,5% w tzw. Job-shadowing.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



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

## II. Motywacja oraz wsparcie z perspektywy kadry zarządzającej

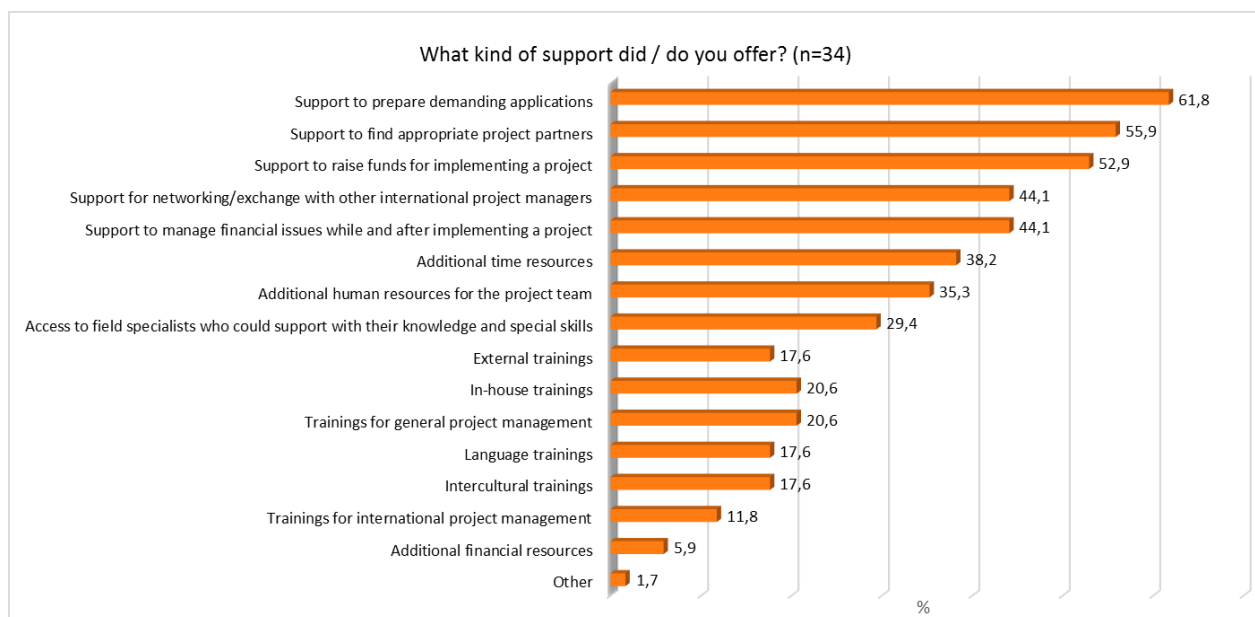
Motywację do wdrażania międzynarodowych projektów omówiono również na poziomie szczebla zarządzającego (patrz Graf. 13). Dla szczebla kierowniczego, tj. Dyrektorów, menedżerów lub osób odpowiedzialnych za współpracę międzynarodową, dalszy rozwój organizacji i możliwości pozyskania dalszego finansowania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



Graf. 13: Jaka jest Twoja motywacja do realizacji projektów międzynarodowych w Twojej organizacji? (możliwa odpowiedź wielokrotna)?

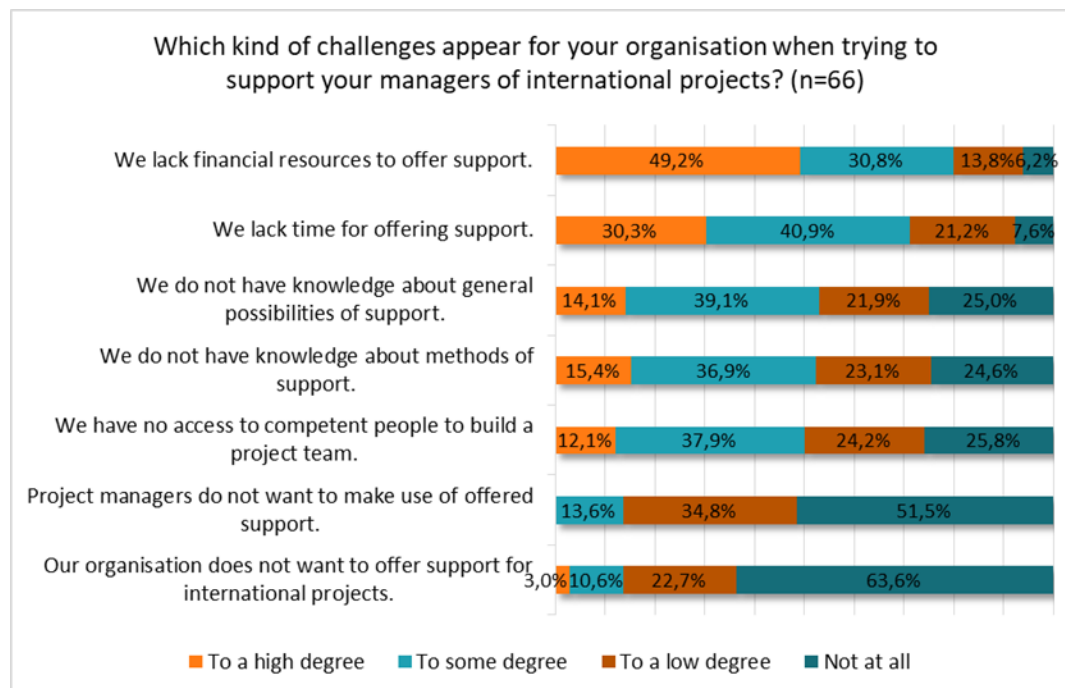


Tylko połowa respondentów na szczeblu zarządzającym twierdzi, że ich organizacja oferuje wsparcie kierownikom projektów zaangażowanym w składanie wniosków lub we wdrażanie projektów międzynarodowych. Wsparcie dla wypracowania wymagających aplikacji jest i było oferowane szczególnie często (61,8%). 55,9%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



**Graf. 14: Jakie wsparcie oferowaliście/oferujecie? (możliwa odpowiedź wielokrotna)?**

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



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

## 2.2 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Polski

Autorzy: Agnieszka Dadak, Jerzy Kraus, FAIE

### I. Opis próby badawczej

#### a) Promocja badań on-line

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

Zaproszenie do wzięcia udziału w badaniach typu on-line zostało opublikowane na stronie internetowej FAIE. Artykuły zapraszające do wzięcia udziału w badaniu zostały również opublikowane na: portalu internetowym ngo.pl (skierowanym do osób związanych z sektorem CSO), platformie EPALÉ (europejska, wielojęzyczna, otwarta społeczność członkowska profesjonalistów zajmujących się kształceniem dorosłych, w tym edukatorów osób dorosłych i trenerów, osób zajmujących się poradnictwem i wsparciem, pracowników naukowych oraz decydentów, finansowana z programu Erasmus+) oraz na portalu internetowym eurodesk.pl (Eurodesk to europejska sieć wspierająca młodzież oraz osoby pracujące z młodzieżą). Co więcej, regularne

zaproszenia były publikowane na profilu FAIE na Facebooku (FB) i dwóch innych profilach FB prowadzonych przez FAIE („Bądźmy aktywni!” I „Portal MyEU”), a także na stronach FB i stronach internetowych niektórych organizacji wspierających organizacje pozarządowe (strona internetowa i FB OWES - Centrum Wsparcia Ekonomii Społecznej w Bielsku-Białej, FB Centrum NGO w Katowicach).

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

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

## **b) Opis respondentów badania oraz osób z którymi przeprowadzono wywiady**

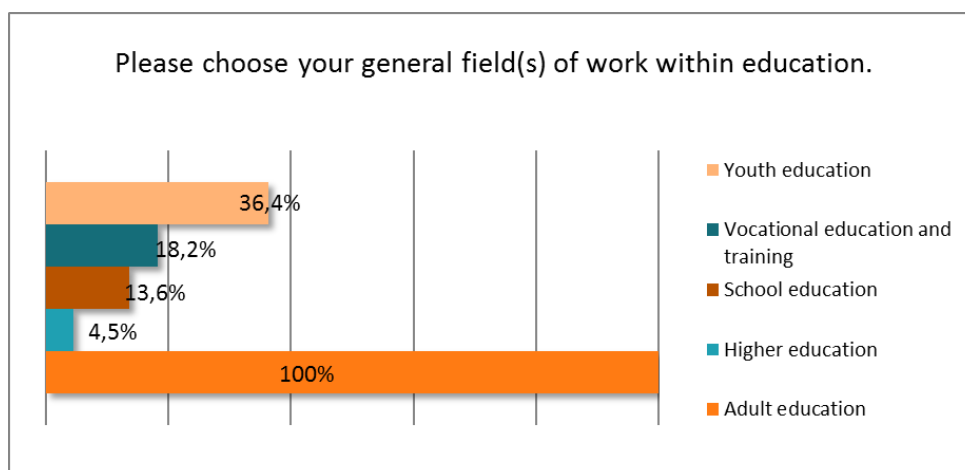
22 respondentów ankiety online odpowiadało profilowi bezpośredniej grupy docelowej badania (tj. pracujący w obszarze nieformalnej i pozaformalnej edukacji dorosłych w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego). W badaniu online było więcej kobiet (63,6%) niż mężczyzn (18,2%). Większość respondentów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

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

## II. Dobre praktyki w zarządzaniu międzynarodowymi projektami w Polsce

### a) Dziedziny w jakich pracowali respondenci

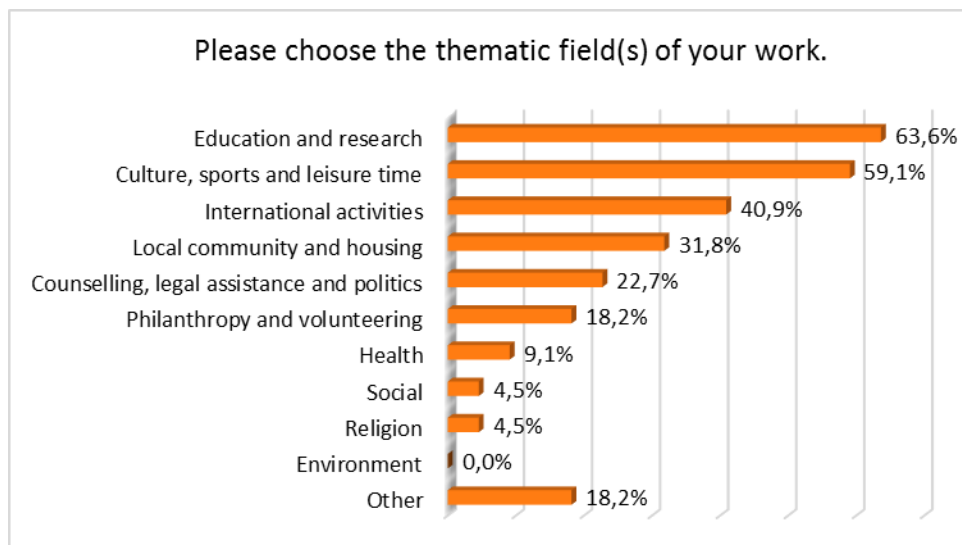
Jeśli chodzi o ogólną dziedzinę (dziedziny) pracy, wszyscy respondenci ankiety online pracowali w dziedzinie edukacji dorosłych. Dodatkowo respondenci pracowali również w obszarze edukacji młodzieży (36,4%), kształcenia i szkolenia zawodowego (18,2%), edukacji szkolnej (13,6%) i szkolnictwa wyższego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



Graf. 16: Proszę wskazać obszar swojej aktywności zawodowej w obszarze edukacji (możliwa odpowiedź wielokrotna ); Polska.

95,5% ankietowanych online zadeklarowało edukację pozaformalną / nieformalną jako sektor edukacji, natomiast edukację pozaformalną / nieformalną oraz formalną 4,5% respondentów.

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



Graf. 17: Proszę wskazać obszar swojej aktywności zawodowej (możliwa odpowiedź wielokrotna);

Jeśli chodzi o osoby, z którymi przeprowadzono wywiady, zakres tematyczny pracy w nieformalnym sektorze edukacji dorosłych CSO był bardzo zróżnicowany. Organizacje, które reprezentują, scharakteryzowano poniżej:

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

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

## b) Zajmowane stanowisko/funkcja

Jeśli chodzi o funkcję pełnioną w organizacji pozarządowej, (możliwość odpowiedzi wielokrotnej), 50,0% ankietowanych określiło się jako osobę odpowiedzialną za współpracę międzynarodową w organizacji, 50,0% jako kierownika projektu i 54,5, dyrektora / dyrektora zarządzającego / przewodniczącego organizacji. Wskazuje to, że respondenci pełnili różne funkcje w organizacjach, w których pracowali, często będąc jednocześnie członkami organów zarządzających i pracując jako kierownicy/menadżerowie projektów międzynarodowych.

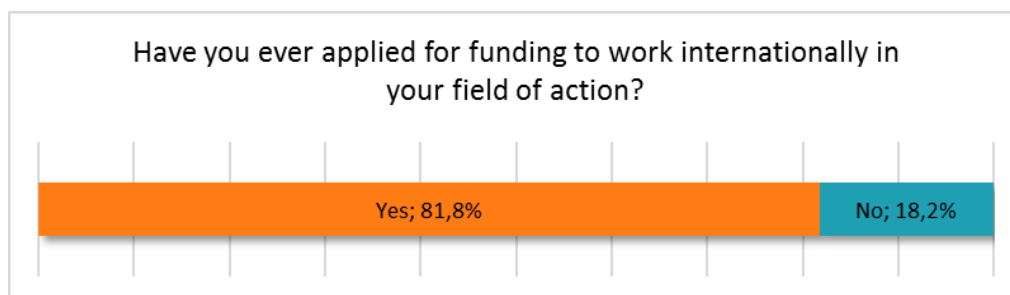


Graf. 18: W jakim charakterze pracujesz w organizacji (możliwa odpowiedź wielokrotna)?.

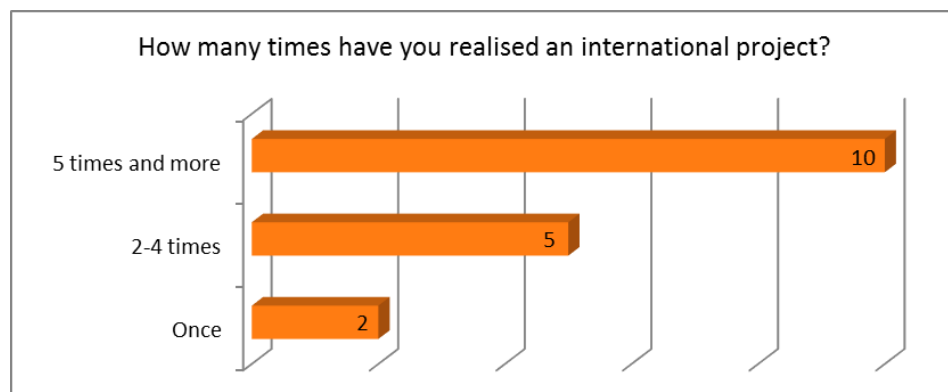
Ta tendencja została potwierdzona podczas wywiadów. Jeśli chodzi o status zawodowy i rolę ankietowanych w ich organizacjach, dość często - respondenci pełnią wiele ról w swoich organizacjach, w zależności od aktualnego podziału zadań (kierownik projektu / trener / administracja / animacja kultury / członek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

## c) Doświadczenie w zarządzaniu projektami międzynarodowymi

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



**Graf. 18: Czy kiedykolwiek ubiegałeś się o fundusze na projekty współpracy międzynarodowej w obszarze swojej aktywności?**



**Graf. 19: Ile razy realizowałeś projekt międzynarodowy?.**

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



**Graf. 20: Jaka rolę pełniła Twoja organizacja w trakcie realizacji projektów międzynarodowych?**

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

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

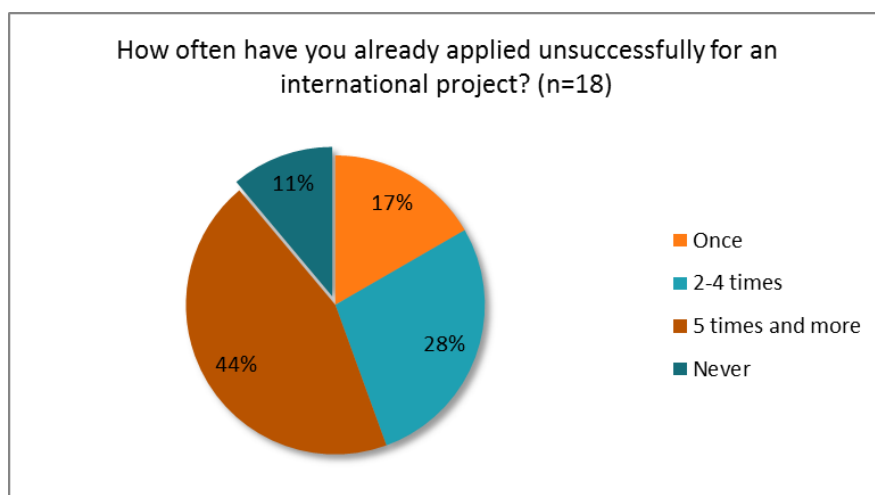
Ankietowani aplikowali / realizowali projekty w ramach większości dostępnych programów dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego (dalej: OSO), takich jak Erasmus + i poprzednie (Grundtvig, Comenius); Kreatywna Europa, RITA, Europa dla obywateli, Fundusz Wyszehradzki, Horyzont, fundusze norweskie,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

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

przedsiębiorczość / aktywne obywatelstwo / uczenie się przez doświadczenie / współpraca z mediami...

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

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



Graf. 21: Jak często bezskutecznie aplikowałeś o środki na projekt międzynarodowy?

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

- silna konkurencja;
- Za mało pieniędzy;
- niska jakość wniosku;
- niejasne zasady oceny / „ukryte kryteria oceny” stosowane przez ekspertów;
- ocena ekspertów, którzy nie zrozumieli pomysłu na projekt / nie docenili pomysłu na projekt (konceptje innowacyjne);



- Zapominanie o priorytetach;
- "Niewłaściwy adres" pomysłu.

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

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

#### **d) Motywacja do współpracy międzynarodowej**

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

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

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

Ponadto doświadczeni menadżerowie projektów międzynarodowych wskazali:

- Podróżowanie i nauka w międzynarodowym środowisku jako hobby / pasja;
- „Twórcze napięcie”, gdy spotykają się ludzie z różnych kultur;
- Łączenie czegoś przyjemnego z czymś pożytecznym;

- Dążenie do budowania zrównoważonego rozwoju organizacji (OSO).

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

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

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

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

Podczas przeprowadzania wywiadów członkowie organów zarządzających wymienili również:

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

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

Jeśli chodzi o motywację do nawiązania współpracy międzynarodowej, doświadczeni członkowie organów zarządzających chcą korzystać z istniejących kontaktów, rozwijać je, ale także dzie-

lić się własnymi osiągnięciami. Niektórzy z nich postrzegają współpracę międzynarodową jako naturalny etap rozwoju swojej organizacji.

Niedoświadczeni szukają nowych perspektyw i możliwości rozwoju dla swoich organizacji.

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

### III. Wskaźniki sukcesu

#### a) Wsparcie ze strony organów zarządzających organizacji

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

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

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

Oczekiwane wsparcie mogłoby wyglądać następująco:

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

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

- Więcej wsparcia w zakresie zarządzania finansami;

- Niektóre narzędzia wspierające zarządzanie projektami (wspierające zarządzanie wieloma projektami);
- Ulepszenie administracji;
- Ktoś inny do administracji i zarządzania personelem;
- Większy Budżet - aby móc zatrudnić nową osobę;
- Niektóre wdrożenia programu zarządzania - „nadal wyzwaniem byłoby stosowanie go konsekwentnie” (doświadczony kierownik projektu międzynarodowego);
- Jasne zasady współpracy z kierownikiem projektu od samego początku.

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

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

### **b) Oferta edukacyjna dla podniesienia kompetencji**

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

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

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

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

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

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

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

### c) Pozostałe dane/wskaźniki

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

A – Doświadczeni menadżerowie projektów międzynarodowych: 4

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

C – Niedoświadczeni menadżerowie projektów międzynarodowych: 2

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

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

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

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

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

## IV. Zarządzaniem projektami międzynarodowymi - wyzwania

### a) Wyzwania związane z wdrażaniem projektów międzynarodowych

Na podstawie wyników badania online trudno jest zidentyfikować największe wyzwania, przed którymi stają menedżerowie projektów międzynarodowych przy składaniu wniosków lub wdrażaniu projektów międzynarodowych.

Odpowiedzi są dość równomiernie rozłożone między czterema możliwościami odpowiedzi („w bardzo wysokim stopniu” / „w wysokim stopniu” / „w bardzo niskim stopniu” / „wcale”). Największym wyzwaniem, jakie pojawia się podczas ubiegania się o międzynarodowy projekt lub w trakcie jego wdrażania, wydaje się być brak umiejętności, które byłyby szczególnie potrzebne w projektach współpracy międzynarodowej (33,3% odpowiedzi „w bardzo wysokim stopniu” / „w wysokim stopniu”). Mimo to 66,7% zgadza się, że jest to wyzwanie o niskim stopniu / wcale.

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

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

40,9% badanych zaprzecza twierdzeniu, że nie widzą żadnych korzyści dla siebie / swojej organizacji na arenie współpracy międzynarodowej. Wnioski, które mogą wynikać z odpowiedzi na to pytanie, pomniejsza fakt, że tylko 59,1% menedżerów odpowiedziało na to pytanie.

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

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

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

- Zgodność projektu z programem + aplikacja powinna być odpowiedzią na potrzeby grantodawcy / wpisanie się w priorytety programu / dobry opis techniczny;
- Dobre przedstawienie idei projektu i zaplanowanych działań; przemyślana koncepcja projektu;

- Reagowanie na obecne „trendy na rynku”;
- Mierzalny, jasny, logiczny; po prostu fajny;
- Aplikowanie tam, gdzie masz szansę (prawdopodobieństwo sukcesu).

## **b) Wsparcie dla menadżerów projektów - wyzwania**

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

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

W badaniu wskazano również na inne wyzwania:

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

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

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

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

- *„Brakuje kompleksowego podejścia do realizacji międzynarodowych projektów i stworzenia w tym celu zespołu. Praca opiera się głównie na doświadczeniach osób, które zwykle realizują*

*projekt samodzielnie. Umiejętności językowe są również wyzwaniem. Brakuje świadomości, że nauczenie się realizacji międzynarodowych projektów wymaga czasu, zaangażowania i cierpliwości. ”*

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

### **c) Faza aplikowania oraz realizacji**

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

Na poziomie aplikowania o dotację:

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

Na poziomie realizacji projektu:

- Znalezienie wiarygodnego partnera i osoby wykwalifikowanej do pracy na arenie międzynarodowej;
- Dobra komunikacja z partnerami;
- Praca w rozproszonych zespołach;
- rekrutacja uczestników projektu;
- „Higiena” pracy (dobry podział zadań, równowaga praca-życie);
- procedury;
- Porozumiewanie się;
- Nierówny podział pracy;
- Problemy z motywacją do pracy;
- Zajęci partnerzy;
- Problemy językowe;
- Małe pieniądze na zarządzanie;



- Fakt, że E + NA nie wspiera projektu na etapie realizacji;
- Niewiele narzędzi ułatwiających zarządzanie projektem;
- wyzwanie związane z płynnością finansową;
- Trudności ze znalezieniem dobrego pracownika - zdolność do zatrudnienia (niewystarczające / nieregularne dofinansowanie);
- Różnice jeśli chodzi o obciążenie biurokracją;
- Różnice w pracy, komunikacji, terminowości.

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

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

## 2.3 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Włoch

Autorzy: Lorenza Lupini, Luca Bordoni, COOSS

### I. Opis próby badawczej

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

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

*Obszar badań:* organizację społeczeństwa obywatelskiego, edukacja dorosłych

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

#### a) Badania on-line

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

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

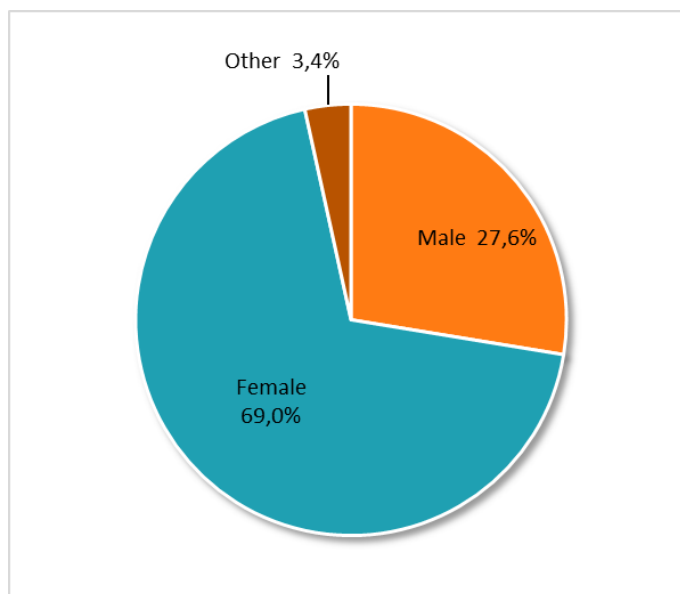
COOSS dotarł do respondentów biorących udział w badaniu za pomocą:

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

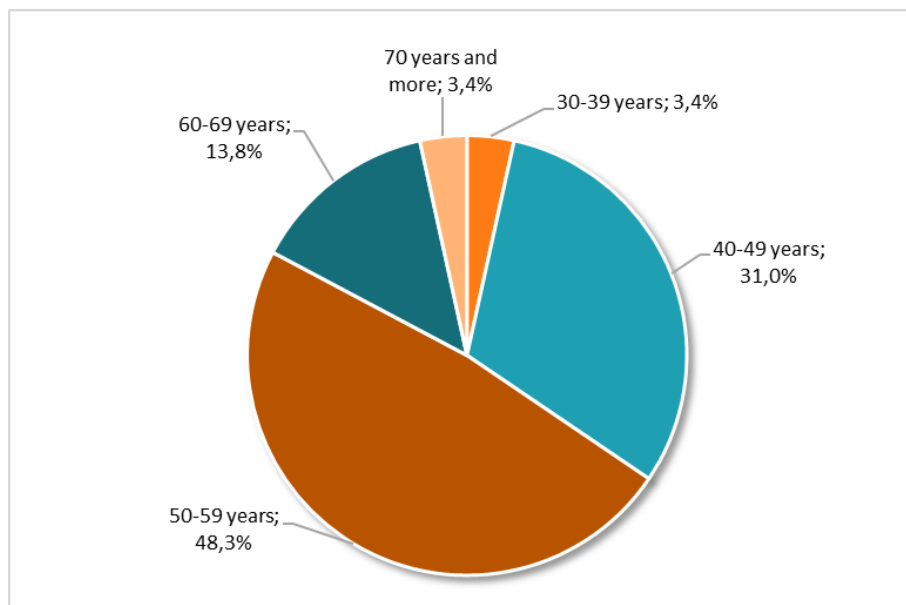
Ponad 80 zaproszeń wysłano w okresie 18.01.2019 - 25.03.2019, i w rezultacie zebrano 44 odpowiedzi na temat historii sukcesu i wyzwań; 29 doskonale pasuje do zidentyfikowanej grupy docelowej. W części raportu uwzględnione zostaną tylko te 29 ankiet.

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

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



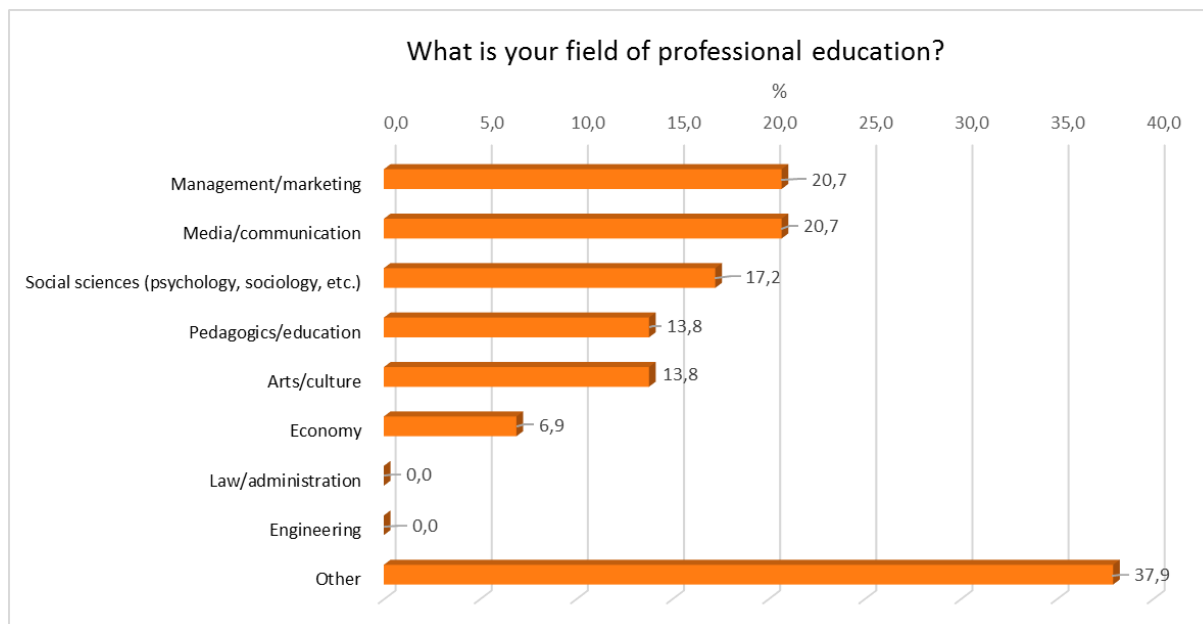
**Graf. 22: Podaj swoją płeć;**



**Graf. 23: Ile masz lat?;**

Wszyscy respondenci reprezentują organizacje społeczeństwa obywatelskiego zajmujące się kształceniem dorosłych, ale kierunki kształcenia są różne, co przedstawia Graf. 25; interesujące jest podkreślenie faktu, że odpowiedź „inne” ma najwyższą wartość (37,9%), dane te pokazują

niezwykle złożoną i różnorodną rzeczywistość organizacji społeczeństwa obywatelskiego we Włoszech. Oprócz „inne” najbardziej reprezentowane są pola Zarządzanie / Zarządzanie i Media / Komunikacja (po 20,7%); nauki społeczne (17,2%), pedagogika / edukacja i sztuka / kultura (po 13,8%), ekonomia (6,9%), podczas gdy prawo / administracja i edukacja techniczna nie zostały uwzględnione.



Graf. 24: Jakie jest twoje wykształcenie? (możliwa odpowiedź wielokrotna);.

## b) Wywiady

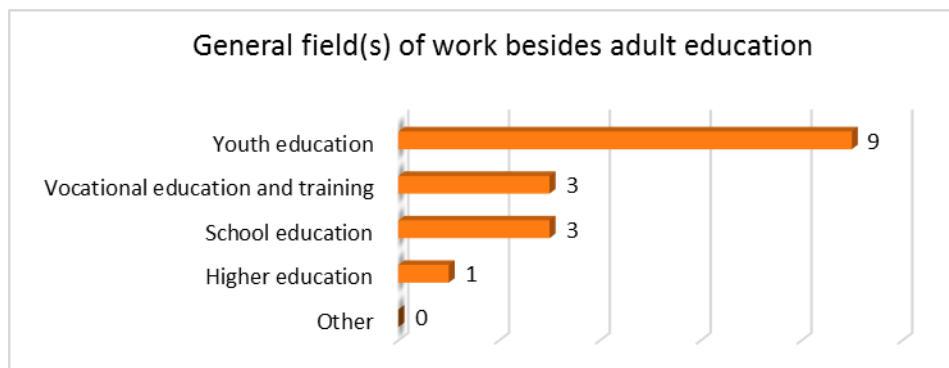
Grupa A	Group B	Group C	Group D
Kooperatywa społeczna-typ B	Kooperatywa społeczna-typ A	Organizacja parasolowa-trzeci sektor	Stowarzyszenie kulturalne
Organizacja parasolowa-trzeci sektor	Organizacja parasolowa - stowarzyszenie zajmujące się migrantami i uchodźcami	Stowarzyszenie kulturalne	Stowarzyszenie kulturalne
Organizacja parasolowa - stowarzyszenie zajmujące się migrantami i uchodźcami	Stowarzyszenie przeciwdziałające dyskryminacyjne	Organizacja parasolowa kooperatyw	Stowarzyszenie doradcze

## II. Dobre praktyki w zarządzaniu projektami międzynarodowymi we Włoszech

### a) Obszary aktywności

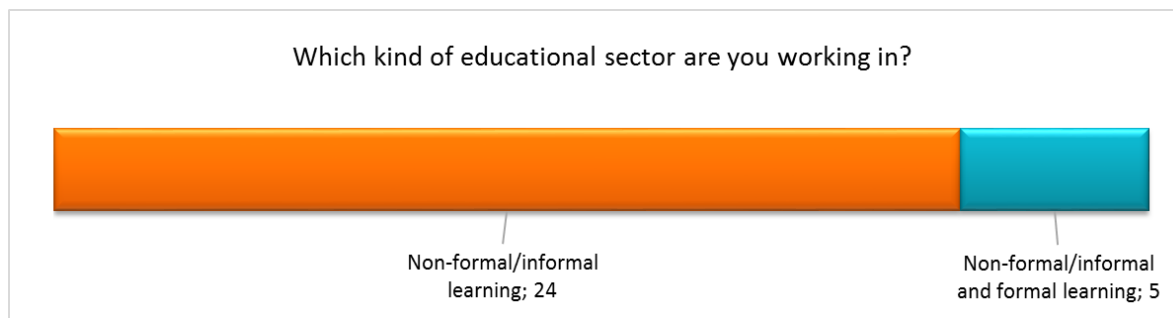
12 organizacji społeczeństwa obywatelskiego zaangażowanych w bezpośrednie wywiady (osobiście lub przez Skype) stanowiło interesujący materiał badawczy ujęty w kontekście regionalnym. Respondenci reprezentują takie sektory, jak:

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



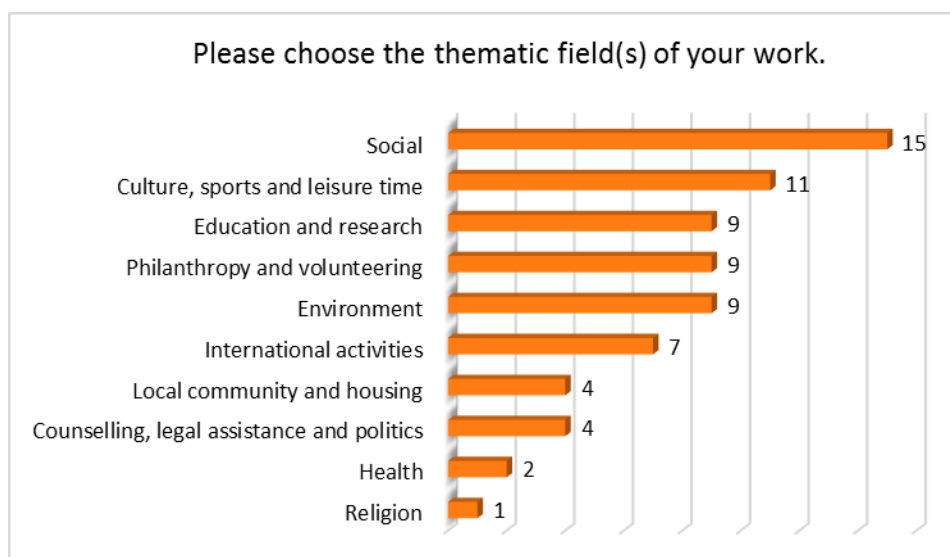
Graf. 25: W jakim obszarze edukacji, oprócz edukacji dorosłych, pracujesz? (możliwa odpowiedź wileokrotna).

Większość pracuje aktywnie w obszarze „Edukacja młodzieży” (9), 3 działa w sektorze „VET”, a 3 pracuje w sektorze „edukacja szkolna”. Tylko 1 respondent reprezentuje sektor „Szkolnictwa wyższego”. Na Graf. 27 pokazano z kolei podział obszarów aktywności ze względu na edukację formalną i pozaformalną. 24 osoby odpowiedziały, że pracują w sektorze „uczenia się pozaformalnego / nieformalnego”, a 5 osób również pracuje w sektorze uczenia się formalnego.



Graf. 26: W jakim sektorze edukacji pracujesz? (możliwa odpowiedź wielokrotna)?;

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



Graf. 27: Wybierz obszary tematyczne swojej pracy (możliwa jest odpowiedź wielokrotna).

Wszystkie organizacje biorące udział w badaniu należą do sektora prywatnego.

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

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



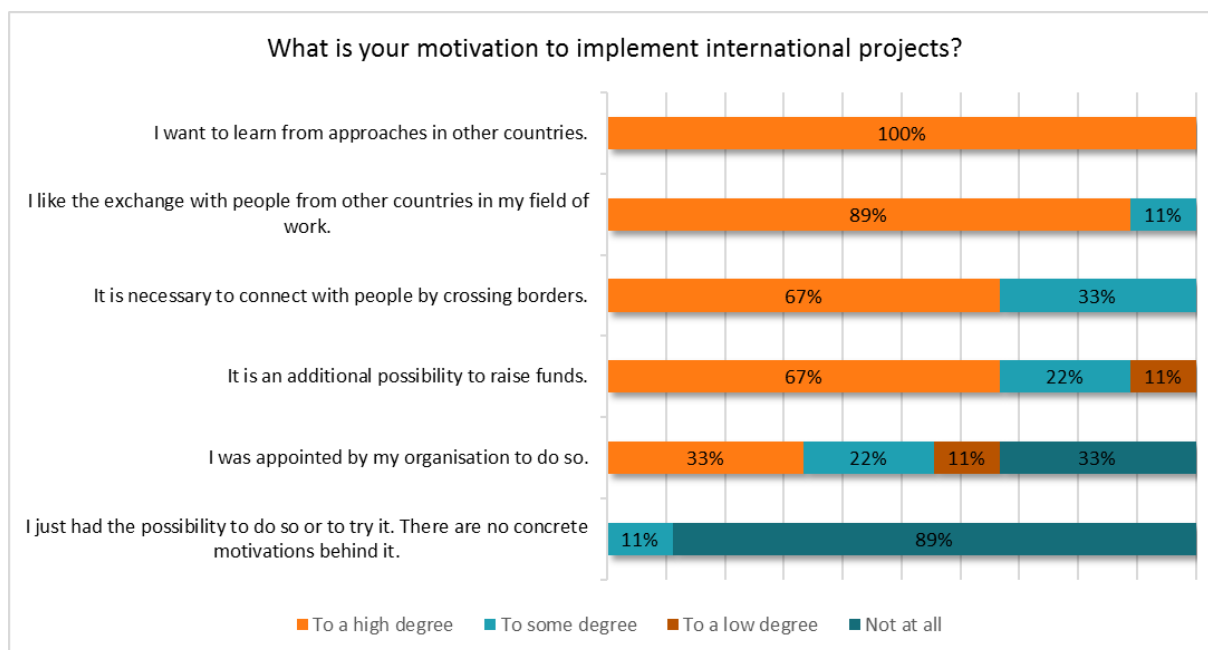
**Graf. 28: Jaka pełnisz funkcje w organizacji? (możliwa odpowiedź wielokrotna).**

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

## b) Motywacja do pracy na arenie międzynarodowej

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

- możliwość uczenia się „innych metod” od innych krajów
- potrzeba „wymieniany doświadczeń się z ludźmi z innych krajów”
- potrzeba poznawania ludzi z różnych krajów.



**Graf. 29: Jaka jest twoja motywacja aby realizować projekty międzynarodowe?.**

Inne powody, które wskazali respondenci:

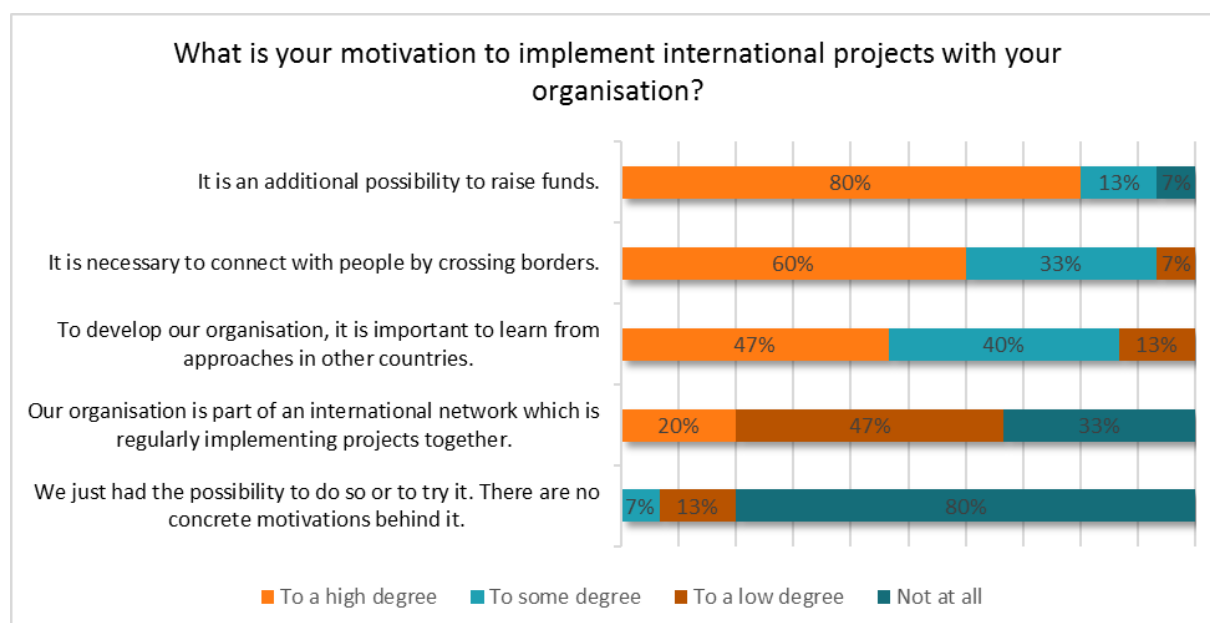
- rozwój stowarzyszenia, w którym pracuje
- charakterystyka sektora, w którym pracuje badany, ponieważ jest dynamiczny i oferuje możliwość ciągłej aktualizacji
- okazja do pozyskania funduszy i prowadzenia innowacyjnych działań.

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

- potrzeba łączenia ludzi z różnych krajów
- znaczenie uczenia się „innych metod/podejść” z innych krajów
- dodatkowa możliwość pozyskiwania funduszy.

Dodatkowe powody wskazane w pytaniu otwartym były następujące:

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



Graf. 30: Jak jest twoja motywacja aby realizować projekty międzynarodowe?.

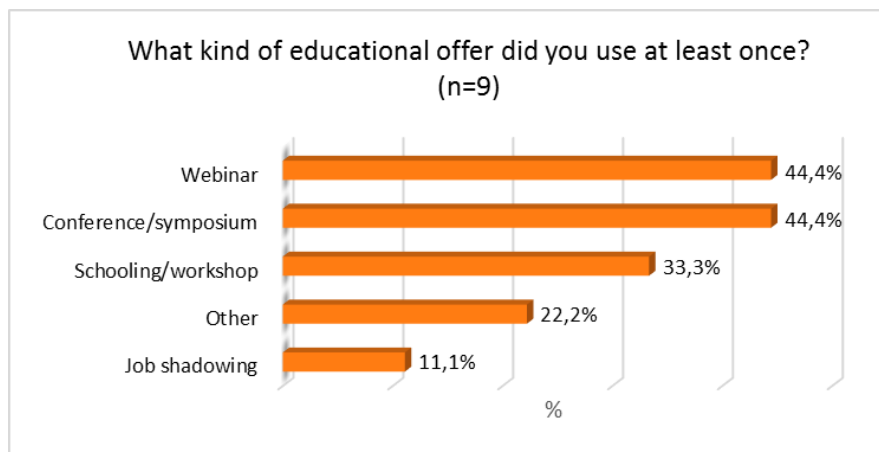
### III. Wskaźniki sukcesu

W wywiadach zebrano też uwagi menadżerów projektów w zakresie elementów koniecznych, które decydują o pomyślnym wniosku. Te elementy są następujące:



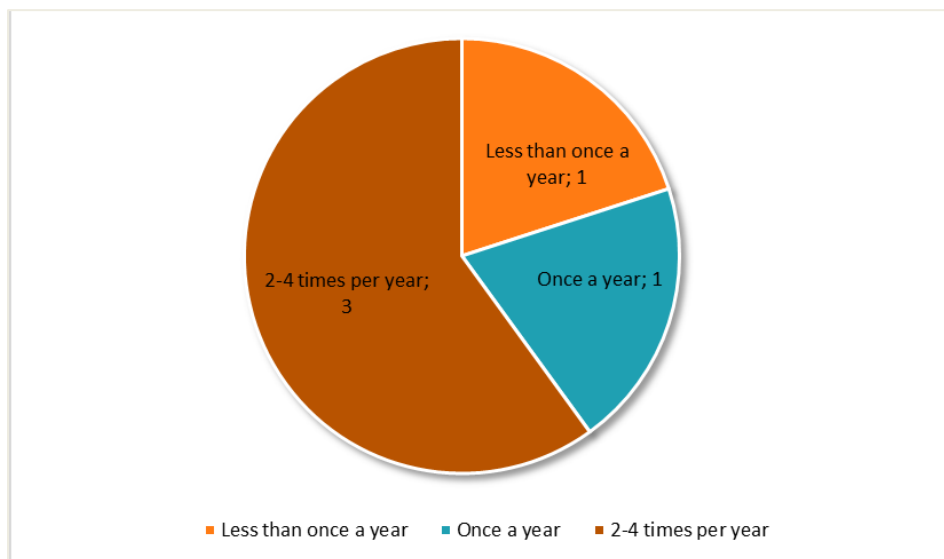
- solidne doświadczenie w sektorze referencyjnym (tj. w dziedzinie edukacji, szkolenia i doradztwa, kierownicy kursów szkoleniowych / ponad 10 lat doświadczenia / itp.)
- doświadczenie w projektach międzynarodowych w temacie, który dogłębnie się poznało
- być częścią europejskiej sieci
- prawdziwa i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

W badaniach on-line zapytano również, czy menadżerowie projektów otrzymują jakiekolwiek wsparcie ze strony swoich organizacji. 44,4% respondentów odpowiedziało, że otrzymało wsparcie. Wykres poniżej (Graf. 32) pokazuje, jaką ofertę edukacyjną wykorzystali przynajmniej raz, aby poprawić swoje umiejętności.



**Graf. 31: Z jakich form edukacyjnych skorzystałeś co najmniej raz? (możliwa odpowiedź wielokrotna).**

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



**Graf. 32: Jak często korzystałeś z tego rodzaju narzędzi edukacyjnych?.**

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

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

## **IV. Wyzwania związane z zarządzaniem projektami międzynarodowymi**

### **c) Wyzwania dotyczące realizacji projektów międzynarodowych**

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

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

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

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

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

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

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

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

- brak czasu
- niewystarczające środki finansowe (małe organizacje)
- brak wykwalifikowanej siły roboczej w trakcie procesu aplikowania ośrodki
- nieznanomość j. ang.
- nieznanomość terminologii fachowej
- potrzeba podniesienia własnych umiejętności aby być w stanie realizować zadania w projekcie międzynarodowym
- zbyt restrykcyjne kryteria w ogłoszeniach o naborach.

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

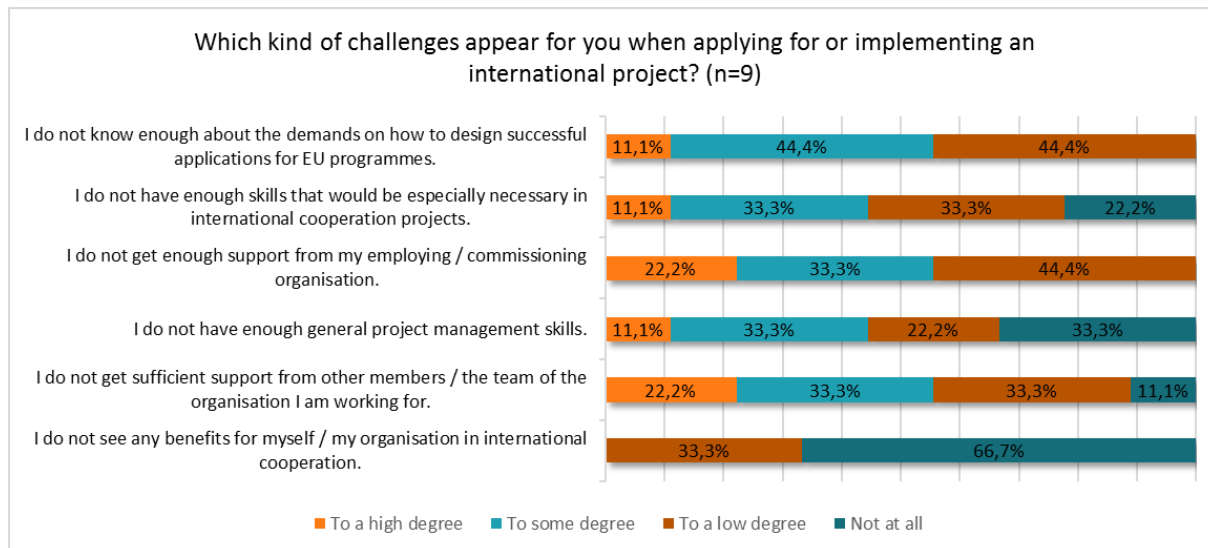
- budowanie rozpoznawalności marki organizacji
- pozycjonowania własnej marki
- umiędzynarodowienie
- sieciowanie
- dzielenie się doświadczeniami w obrębie własnego sektora działania.

Wyzwania, które wymienili niedoświadczeni menadżerowie:

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

Temat „wyzwań” analizowany był także w badaniach on-line (patrz Graf. 34). Główną przeszkodą wybraną przez respondentów (o wysokim stopniu) był brak wiedzy „na temat wymagań do-

tyczących budowania udanych aplikacji do programów UE” (55,5% w pewnym lub w wysokim stopniu). Drugim wyzwaniem, jakie pojawiło się, był brak „umiejętności, które byłyby szczególnie potrzebne w projektach współpracy międzynarodowej”. Większość rozmówców zgodziła się uznać udział we współpracy międzynarodowej z korzyścią dla swojej organizacji.



**Graf. 33: Jakie wyzwania pojawiają się podczas składaniu wniosku lub w trakcie realizacji międzynarodowego projektu?**

Ponadto respondenci wskazali na dodatkowe wyzwania z jakimi się borykali:

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

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

- brak źródeł finansowania
- brak czasu.

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

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



**Graf. 34: Jakie wyzwania pojawiają się w Twojej organizacji, gdy próbujesz wesprzeć menadżerów międzynarodowych projektów?.**

Dodatkowe wyzwania wskazane przez menadżerów były następujące:

- bariera kulturowa, językowa i kompetencyjna
- sztywność ról i niechęć do dzielenia się wspólnym przywództwem
- złożoność programów europejskich
- samotność
- brak zdolności ekonomicznej do aplikowania o środki
- brak doświadczenia
- brak narzędzi / przestrzeni
- niesprzyjający termin naborów w stosunku do aktualnych zadań.

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

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

## 2.4 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Węgier

Autor: Marianna Labbancz, Hungarian Folk High School Society

### I. Opis próby badawczej

The Hungarian Folk High School Association (HFA) (Węgierskie Stowarzyszenie Szkół Ludowych) wysłało swoim partnerom wiadomości e-mail zawierające link do ankiety online. HFA poprosiło ponad 100 stowarzyszeń o wypełnienie ankiety online.

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

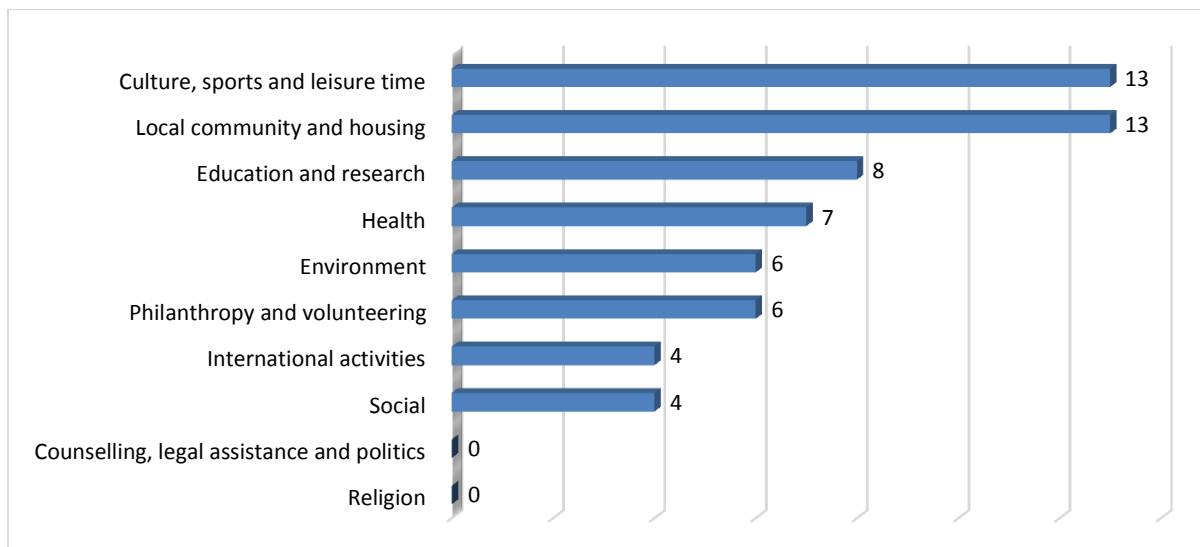
Wszystkich 16 respondentów pracuje w sektorze edukacji dorosłych. Dwoje z nich pracują również w edukacji szkolnej, jeden w szkolnictwie wyższym, a sześć także zajmuje się edukacją młodzieży.

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

### II. Dobre praktyki w zarządzaniu projektami międzynarodowymi na Węgrzech

#### a) Obszar aktywności

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



**Graf . 35: Wybierz obszar tematyczny swojej pracy (możliwa odpowiedź wielokrotna).**

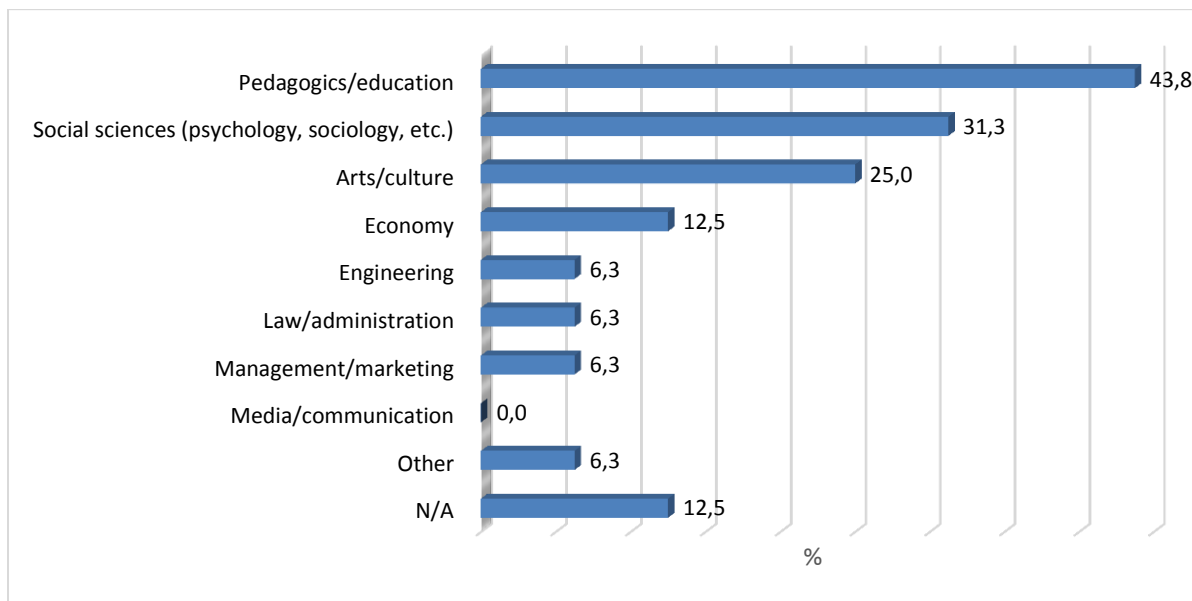
Organizacje społeczeństwa obywatelskiego, które brały udział w badaniach działają w wielu różnych dziedzinach sektora edukacji dorosłych, nawet jeśli za pośrednictwem naszej sieci kontaktów skontaktowaliśmy się z organizacjami bardziej zorientowanymi na rozwój umiejętności podstawowych. W przypadku organizacji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

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

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

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

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

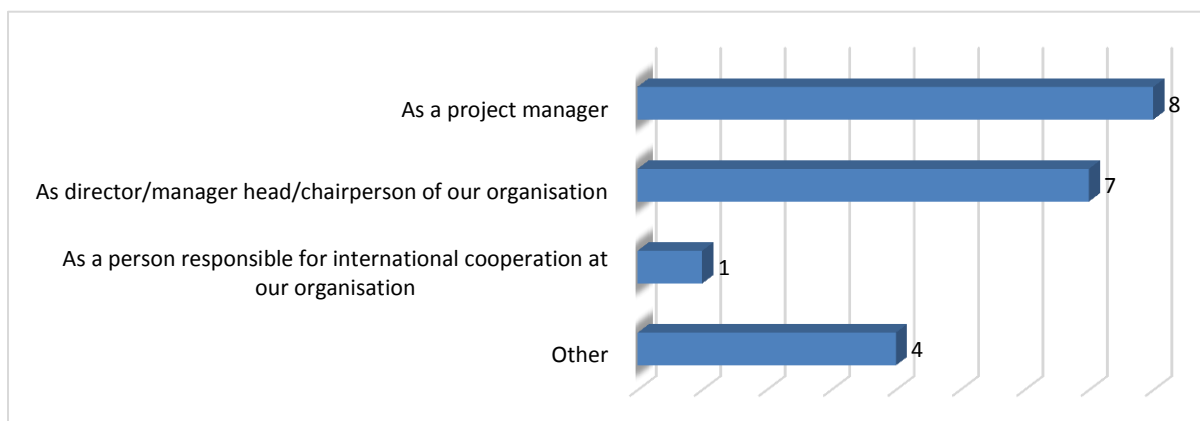


Graf. 36: Jakie masz wykształcenie (możliwa odpowiedź wielokrotna)?.

## b) Zatrudnienie, pełnione funkcje i obowiązki

Zapytani o pełnioną funkcję (Graf. 38), ośmiu (50%) respondentów odpowiedziało, że pracuje jako kierownik projektu, a siedem (43,8%) jako dyrektor / kierownik / przewodniczący ich organizacji; a jeden (6,3%) opisał swoją rolę jako osoba odpowiedzialna za współpracę międzynarodową w organizacji.

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



Graf. 37: Jaka pełnisz funkcję w organizacji (możliwa odpowiedź wielokrotna)?.

Dyrektorzy, menedżerowie projektów i liderzy organizacji, z którymi przeprowadzono wywiady, byli w większości zatrudnieni przez ich stowarzyszenia, nawet jeśli w niektórych przypadkach nie pracowali na pełny etat. Na poziomie decyzyjnym członkowie zarządu i powiernicy jest duża różnorodność pełnionych funkcji w zależności od poziomu profesjonalizmu i obszaru działania organizacji. Podczas gdy w przypadku lokalnych organizacji społeczeństwa obywatelskiego role



te są pełnione przez wolontariuszy, gdy jest potrzeba znajduje się pracownika - nawet w niepełnym wymiarze godzin - natomiast większe, bardziej profesjonalne stowarzyszenia mają większe organy zarządzające - 3-5 osób. Jeśli chodzi o współpracę międzynarodową, zwykle przy dofinansowaniu w ramach projektu są w stanie zatrudnić jednego lub nawet dwóch pracowników lub mogą wprowadzić dodatek do pensji już wcześniej zatrudnionego pracownika w organizacji.

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

W większości wywiadów wspomniano, że bycie częścią międzynarodowego zespołu projektowego jest ogromnym wyzwaniem również na poziomie organizacyjnym i osobistym, a nawet jeśli podzielili zadania związane z realizacją projektu, wszyscy byli zaangażowani.

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

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

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

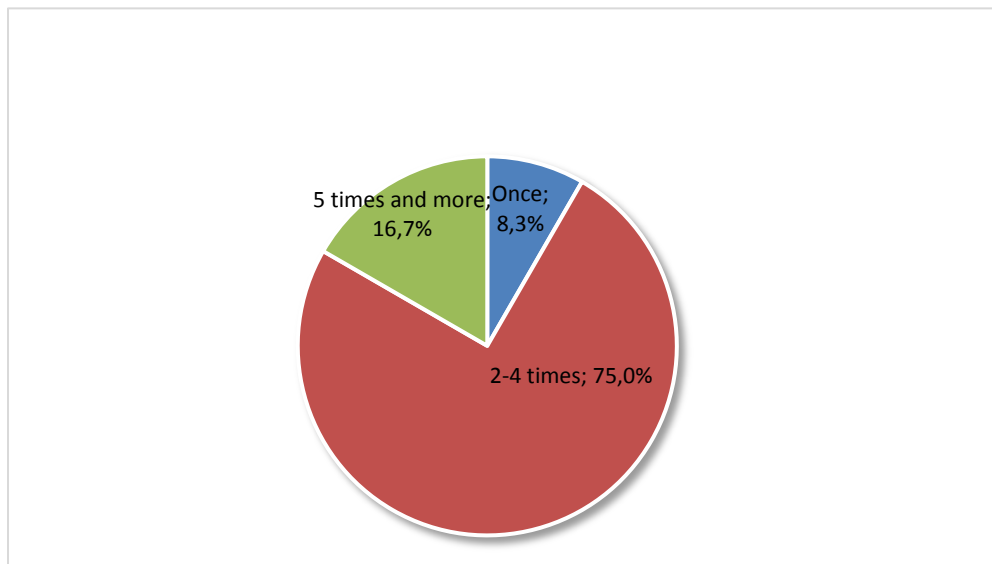
### **III. Wskaźniki sukcesu**

#### **a) Doświadczenie oraz podejście**

Wśród respondentów badania on-line 12 (75%) ma doświadczenie w ubieganiu się o finansowanie współpracy międzynarodowej. Dla 10 (62,5%) próba zakończyła się powodzeniem. Większość respondentów doświadczonych (z sukcesem) w realizacji projektów międzynarodowych cztery (25%) zrealizowało od 2 do 4 projektów, trzy (18,8%) 5 lub więcej projektów, a troje z nich (18,8%) zrealizowało tylko jeden projekt.

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

Na pytanie, jak często, bez powodzenia, ubiegali się o wsparcie na projekt międzynarodowy, 12 odpowiedziało „tak”. Wśród nich dziewięć (75%) poniosło porażkę 2-4 razy, dwa (16,7%) 5 razy i więcej, a jeden (6,3%) tylko raz (Graf. 39).



**Graf. 38: Jak często, bez powodzenia, ubiegałeś się o wsparcie na projekt międzynarodowy ?.**

following 12 respondentów, którzy ponieśli porażkę, zapytano, jaki jest tego powód. Wynik oceny nie był wystarczająco wysoki w przypadku dziewięciu osób (56,3%), pozytywnie oceniona aplikacja została umieszczona na liście rezerwowej, a na koniec budżet był zbyt mały, aby ją sfinansować w przypadku pięciu respondentów (31,3%).

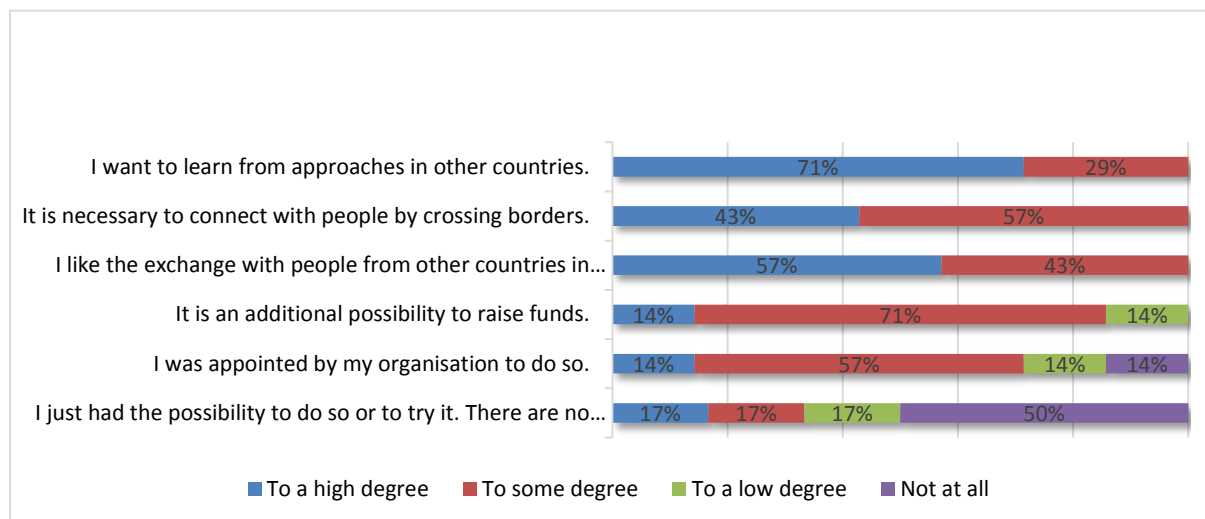
W naszym spektrum istniała tylko jedna organizacja społeczeństwa obywatelskiego, która stale składa wnioski na kilka rodzajów programów międzynarodowych, a tego rodzaju działalność jest częścią ich zwykłego rocznego planu. Stowarzyszenia, które się zgłosiły, zwykle wchodzi w rolę partnerów, nie częściej niż 1-3 razy w ciągu 5 lat. Możliwości finansowania są następujące:

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

Tematy udanych aplikacji są skorelowane z obszarami działania organizacji, z którymi przeprowadzono wywiady, zwykle z elementami opracowywania programów nauczania, szkolenia trenerów, gromadzenia i rozpowszechniania danych lub informacji oraz kursów pilotażowych.

## b) Motywacja

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



Graf. 39: Jaka jest twoja motywacja do realizacji projektów międzynarodowych?.

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

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

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

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

## c) Źródła sukcesu

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

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

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

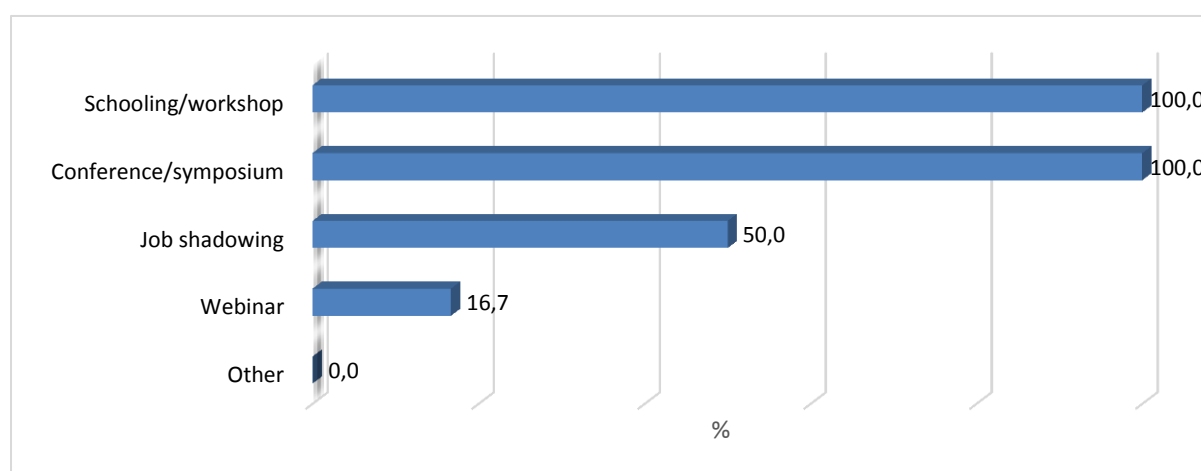
*“Zrealizowałem już wiele projektów ze studentami, ale zawsze udało nam się zbudować zespół, z którym warto współpracować, a praca z nimi była przyjemnością. Myślę, że studenci powinni być również traktowani jako partnerzy w przypadku zagranicznych staży.”*

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

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

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

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



**Graf. 40: Z jakiego rodzaju oferty edukacyjnej skorzystałeś co najmniej raz (możliwa odpowiedź wielokrotna)?.**

## IV. Wyzwania związane z zarządzaniem projektami międzynarodowymi

### a) Odrzucone projekty

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

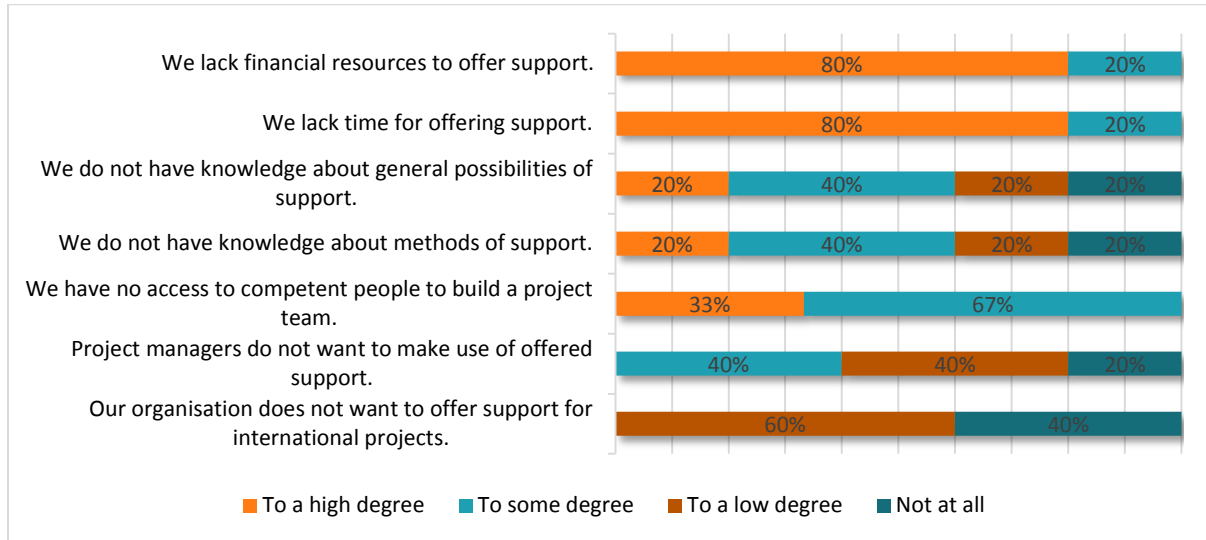
- zbyt wiele podobnych aplikacji w tym samym naborze (projekty związane z niepełnosprawnością)
- niewystarczająca szeroka gama partnerów (geograficznie lub pod względem danego typu)
- niewystarczająca szczegółowa ocena porażki celem poprawy projektu do następnej rundy aplikacyjnej
- sytuacja polityczna,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

### b) Trudności związane z realizacją projektu

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

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

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



**Graf. 41: Z jakimi wyzwaniami borykasz się, kiedy usiłujesz wspierać swoich menadżerów projektów międzynarodowych?**

## 2.5 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Danii

Autor: Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

### I. Metodologia badań oraz grupy respondentów

#### a) Badanie łączone

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

W badaniach wykorzystano dwa narzędzia t.j. ankieta on-line oraz serie wywiadów. W badaniach wzięło udział ogółem 35 duńskich organizacji, z których 26 ujęto jako ważnych respondentów ze stowarzyszenia społeczeństwa obywatelskiego prowadzących kluczowe działania w dziedzinie edukacji dorosłych; a 6 respondentów zaangażowanych w międzynarodową współpracę projektową wzięło udział w serii wywiadów.

#### b) Kanały rozpowszechniania informacji o badaniach

Głównymi kanałami wykorzystywanymi do rozpowszechniania zaproszeń do badań były:

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

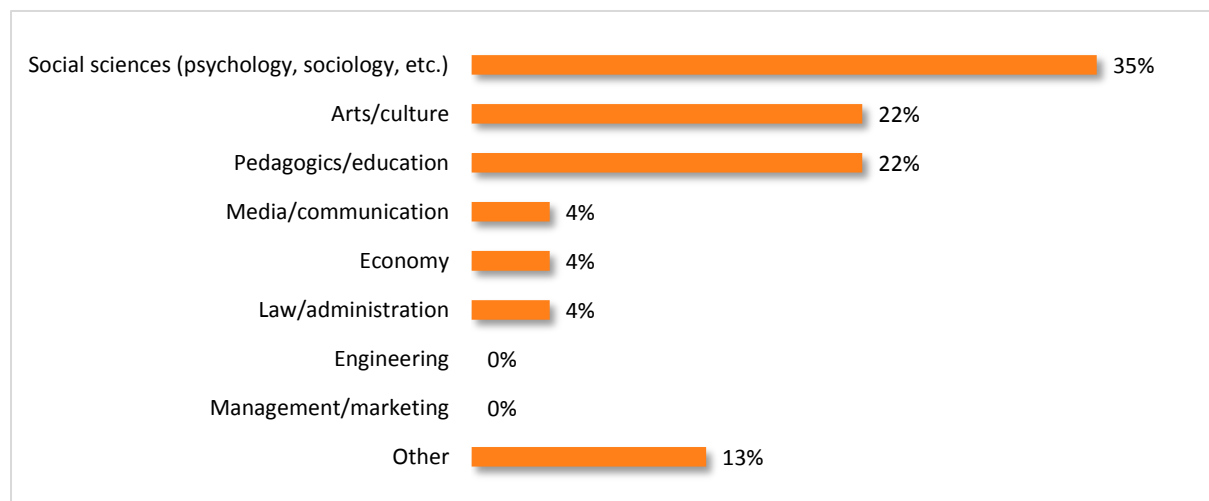
Osoby zaproszone do wywiadów zostały wybrane przede wszystkim na podstawie osobistych zaproszeń w sieci Interfolk, a następnie poprzez kontakt z respondentami w badaniach on-line, które wyraziły zainteresowanie nawiązaniem kontaktu.

#### 4. Respondenci badania on-line

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

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

Jeśli chodzi o wykształcenie, jak widać na Graf. 36 poniżej, większość respondentów posiada wykształcenie w dziedzinie nauk społecznych (35%), a wielu ma wykształcenie pedagogiczne/ edukacyjne oraz w dziedzinie sztuki / kultury (po 22%). Niewielu posiada wykształcenie ekonomiczne/medialne / na kierunkach komunikacja, oraz prawo i administracja (wszystkie 4%). Nikt nie zadeklarował wykształcenia w zarządzaniu / marketingu i inżynierii.



Graf. 42: Jakie masz wykształcenie? (możliwa odpowiedź wielokrotna).

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

#### 5. Charakterystyka osób, z którymi przeprowadzono wywiady

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



W pierwszym raporcie uwzględniono tylko połowę ankietowanych, który dotyczy wyzwań dla pracy nad projektem międzynarodowym, a mianowicie menadżerów projektów (grupa A poniżej na Graf. 1) i organów zarządzających (grupa B poniżej na ryc. 1), którzy już próbowali zaangażować się w międzynarodową współpracę. W drugim Raporcie na temat profili kompetencyjnych dla kierowników projektów międzynarodowych uwzględniamy wszystkich 12 rozmówców.

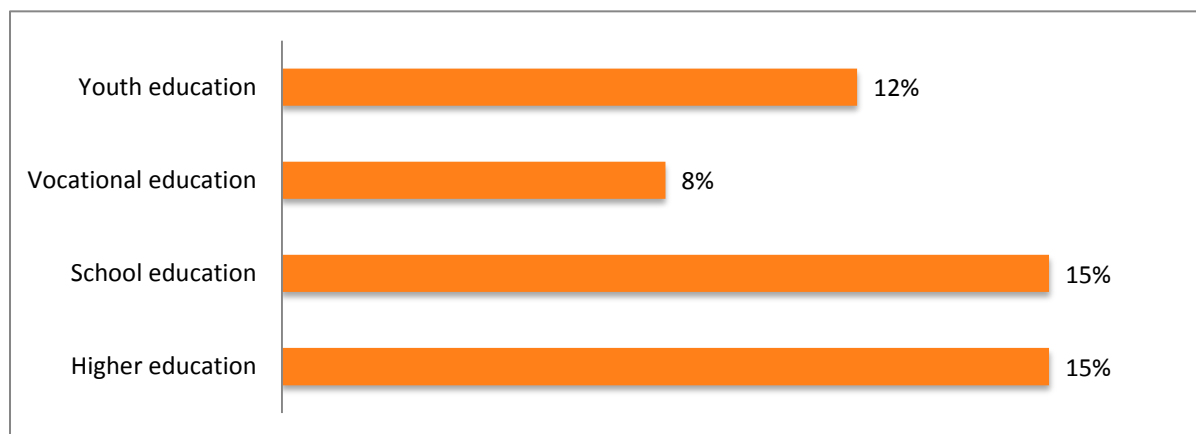
Wśród sześciu ankietowanych uwzględnionych w tym raporcie z grupy A i B było w sumie 3 mężczyzn i 3 kobiety. Większość z nich reprezentowała grupy wiekowe 50–69 lat.

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

## II. Dobre praktyki z zarządzaniu projektami międzynarodowymi w Danii

### a) Obszary aktywności

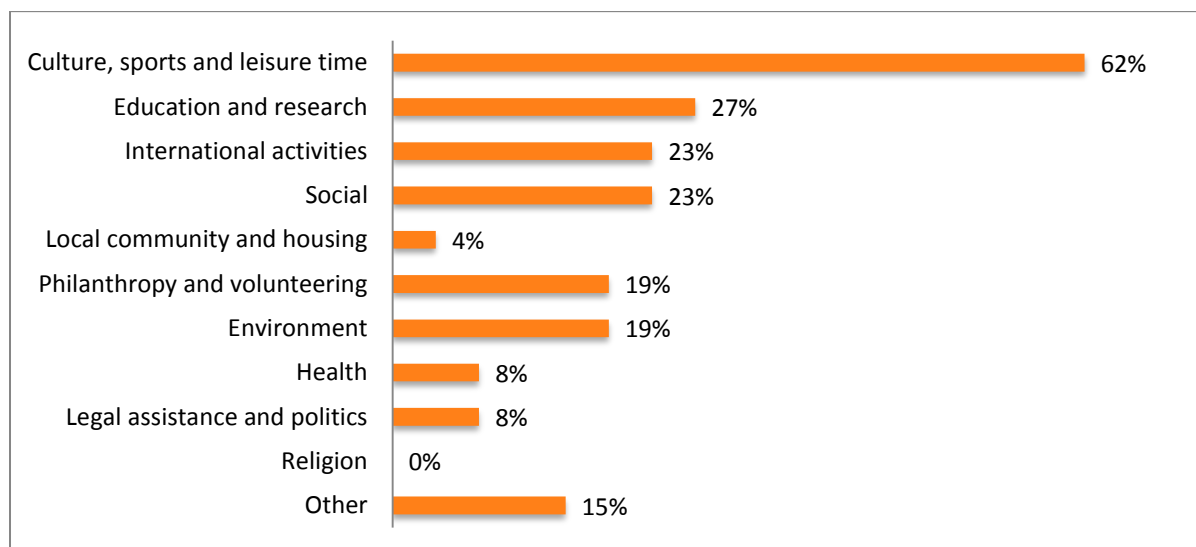
Na potrzeby badania wyłoniono z ogólnej grupy 35 respondentów 26 osób, które pracują w sektorze edukacji dorosłych. Większość pracuje w sektorze związanym z nieformalnym uczeniem się (85%), a niektórzy w ramach nieformalnego oraz formalnego uczenia dorosłych (15%).



**Graf. 43:** Proszę wskazać obszar edukacji w ramach, którego pracujesz (możliwa odpowiedź wielokrotna).

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

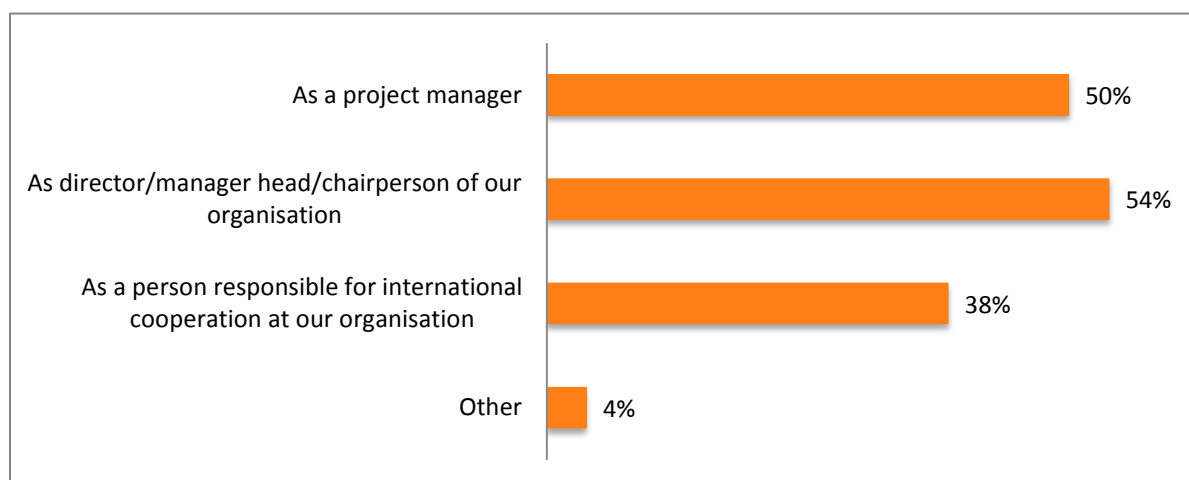
Zapytaliśmy również o tematyczne obszary pracy respondentów, w których możliwych było wiele odpowiedzi. Zdecydowana większość pracowała w dziedzinie kultury, sportu i spędzania czasu wolnego (62%), podczas gdy ok. ¼ pracowało także w edukacji i badaniach (27%), działaniach międzynarodowych (23%) i obszarze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



Graf. 44: Wskaż obszar tematyczny swojej pracy (możliwa odpowiedź wielokrotna).

## b) Sprawowane funkcje

Ponadto respondenci badania zostali zapytani na jakim stanowiskach pracują. Wszyscy respondenci oświadczyli, że pracowali dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego. Zapytano ich również o to, jaką funkcję pełnią w organizacji (możliwe była odpowiedź wielokrotna)



Graf. 45: Jaką pełnisz funkcję w organizacji/Na jakim stanowisku pracujesz (możliwa odpowiedź wielokrotna).

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

Tendencja polegająca na łączenia funkcji została potwierdzona podczas wywiadów. Wydawało się, że respondenci dość często pełnili kilka ról w swoich organizacjach, gdzie mogli być zatrud-

nieni jako kierownik projektu lub wykonywać inne konkretne zadania, a jednocześnie zasiadać w zarządzie stowarzyszenia.

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

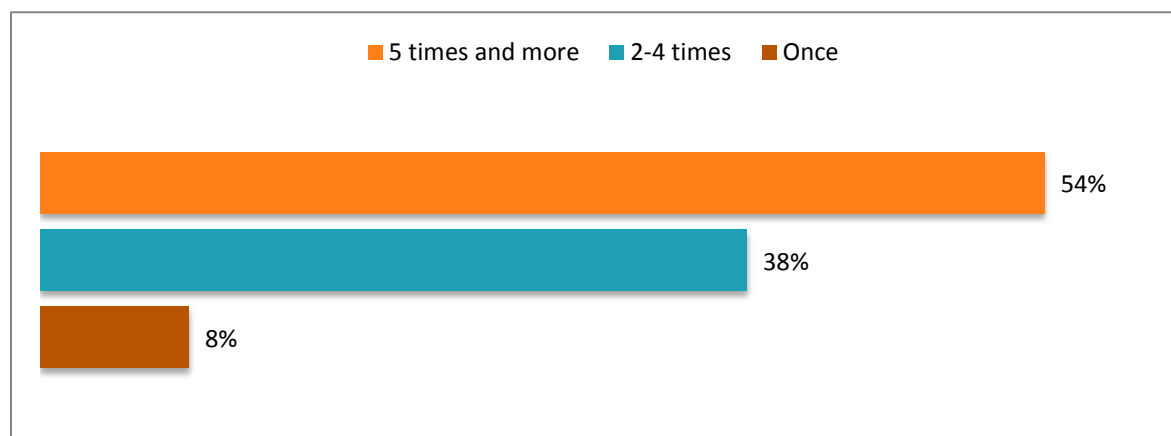
Większość respondentów badania miała wykształcenie wyższe na kierunkach takich jak: pedagogika/kierunek: nauczyciel, nauki humanistyczne i społeczne. Większość ma dodatkowe kursy doszkalające, szczególnie w zakresie zarządzania i komunikacji.

### c) Doświadczenie we współpracy międzynarodowej

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

Większość respondentów wnioskuje już o fundusze na międzynarodową pracę w dziedzinie edukacji dorosłych (69%), podczas gdy 31% tego nie próbowała; a w dużej grupie wnioskodawców większość uzyskała dofinansowanie (72%).

Grupa wybranych kandydatów została zapytana, ile projektów międzynarodowych zrealizowali, a jak widać na Graf. 47 poniżej, większość - 54%, próbowała zrealizować projekt międzynarodowy 5 razy lub więcej 38 % próbowało 2 - 4 razy, a 8% respondentów próbowało tylko 1 raz.



Graf. 46: Ile projektów współpracy międzynarodowej zrealizowałeś?

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

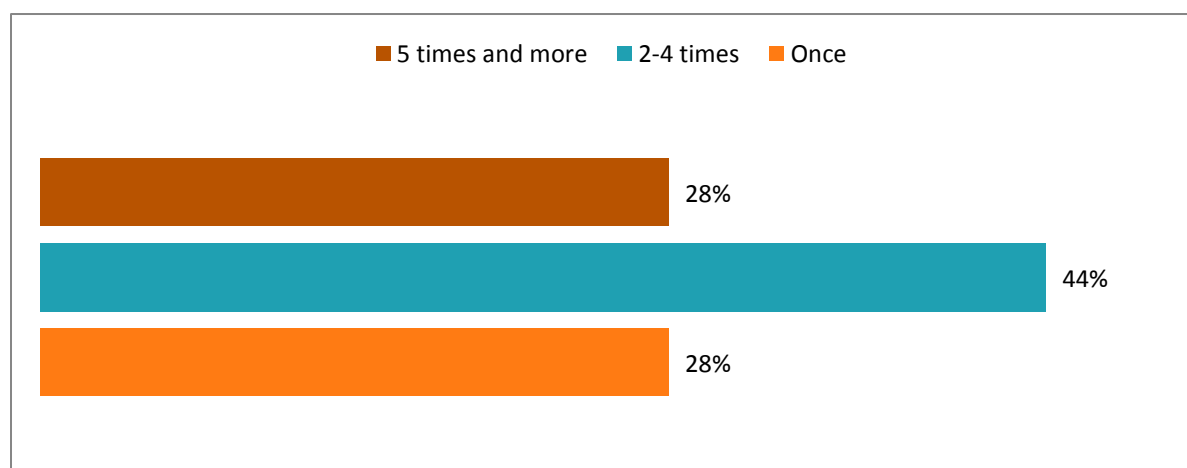
Powyższa tendencja została potwierdzona podczas wywiadów. Jeden z rozmówców wspomniał, że w ciągu ostatnich 10 lat przygotował ok. 15 wniosków UE i 7 z nich uzyskało dofinansowanie, ponadto był partnerem w 2 kolejnych projektach, więc jest to całkiem dobry wskaźnik sukcesu. Były to głównie programy uczenia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

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

#### d) Powody nie uzyskania dofinansowania na realizację działań projektowych

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

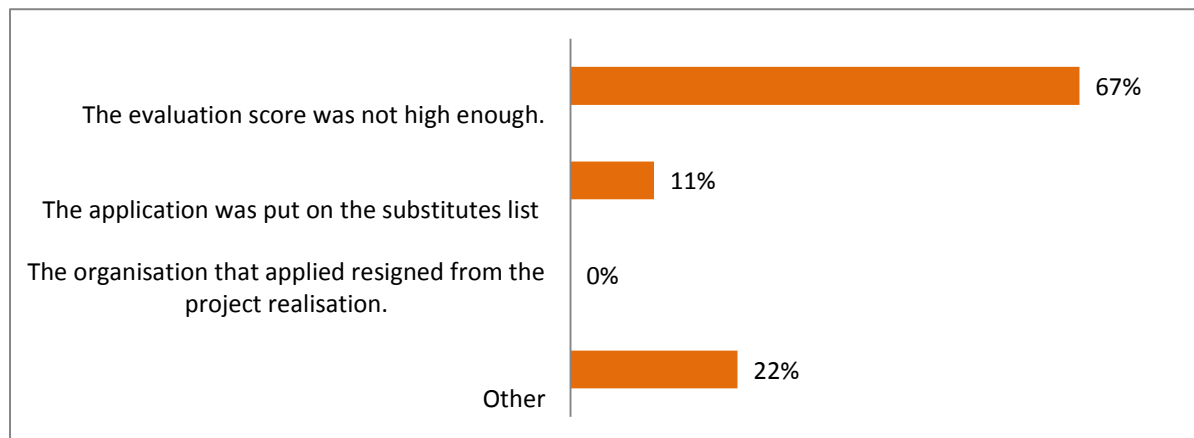
Na pytanie, ile razy ich wnioski o dofinansowanie projektów międzynarodowych zostały odrzucone, większość respondentów wybrała opcję „2-4 razy” (44%), „5 lub więcej” (28%) lub „Raz” (także 28%).



Graf. 47: Ile razy bezskutecznie ubiegałeś się o dofinansowanie na realizację projektu międzynarodowego?

Zapytani o powody odrzucenia wniosku większość respondentów stwierdziła, że „wynik oceny nie był wystarczająco wysoki” (67%), a niektórzy wspomnieli „wniosek został umieszczony na liście oczekujących” (11%), a także wskazali „inne powody” (22%), które wyjaśniono w odniesieniu do jednego wniosku złożonego w naborze do pozaunijnego programu: „Nie wiem, nie ma wyjaśnienia odrzucenia”; i różni się to od wniosków UE, w których wnioskodawca może zoba-

czyć kartę oceny. Nikt nie stwierdził, że „organizacja, która złożyła wniosek, zrezygnowała z realizacji projektu”.



**Graf. 48: Jakie były przyczyny odrzucenia wniosku?**

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

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

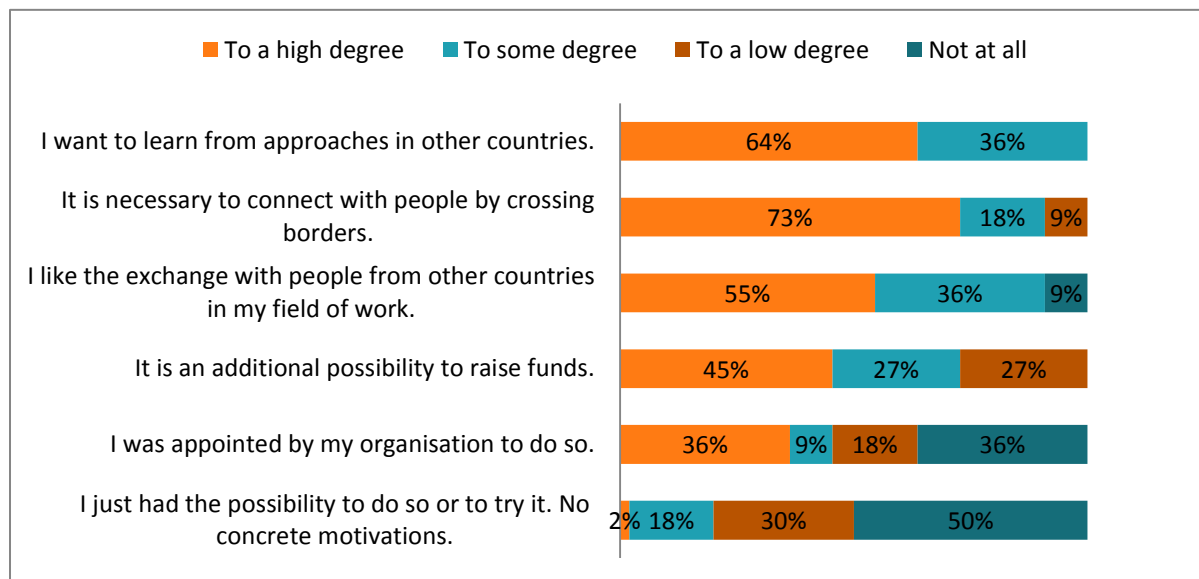
### e) Zaangażowanie menadżerów projektów

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

Respondenci, którzy wyrazili zainteresowanie, zostali następnie zapytani (patrz ryc. 43 poniżej), dlaczego są zainteresowani? A zdecydowana większość podała merytoryczne i idealistyczne powody. Najwyższy wynik uzyskał stwierdzenie: „Konieczne jest łączenie się z ludźmi ponad granicami” (73% w wysokim stopniu, 36% w pewnym stopniu i 9% w niskim stopniu). Drugą w kolejności odpowiedzią było stwierdzenie: „Chcę uczyć się metod w innych krajach” (w wysokim stopniu 64% i w pewnym stopniu 36%). Trzeci najwyższy wynik otrzymało stwierdzenie: „Podoba mi się wymiana z ludźmi z innych krajów w mojej dziedzinie pracy” (55% w wysokim stopniu, 36% w pewnym stopniu, 9% w niskim stopniu).

Bardziej pragmatyczne powody znalazły się niżej. Stwierdzenie, że „Jest to dodatkowa możliwość pozyskiwania funduszy” uzyskało średni wynik (45% w wysokim stopniu, 27% w pewnym

stopniu, 27% w niskim stopniu). Oświadczenie: „Zostałem do tego wyznaczony przez moją organizację” uzyskało zaskakująco wysoki wynik (36% w wysokim stopniu, 9% do pewnego stopnia, 18% w niskim stopniu i 36% wcale). Wreszcie stwierdzenie: „Miałem okazję to zrobić lub spróbować. Nie ma za tym żadnych konkretnych motywacji ”uzyskał najniższy wynik (2% w wysokim stopniu, 18% w pewnym stopniu, 30% w niskim stopniu, 50% w ogóle).



**Graf. 49: Jaka masz motywację aby realizować projekty międzynarodowe?**

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

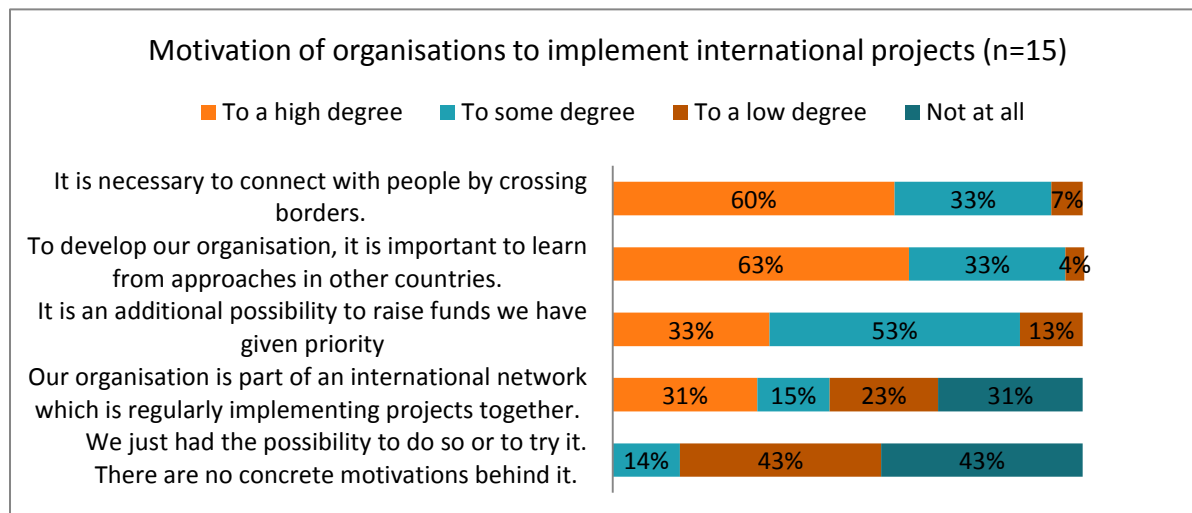
## f) Zainteresowanie Organów Zarządzających

Członkowie organów zarządzających, tacy jak członkowie zarządu, prezesi, prezesi itp., Zostali również zapytani (patrz Graf. 51 poniżej) o ich motywacje do wspierania pracy nad projektami międzynarodowymi w ich organizacjach.

Stwierdzenia o najwyższym wyniku były przyczynami merytorycznymi i idealistycznymi: „Aby rozwinąć organizację, ważne jest, aby uczyć się na podejściach z innych krajów” (63% wysoki stopień, 33% jakiś stopień, 4% niski stopień) . Nieco niżej mamy stwierdzenie: „Konieczne jest łączenie się z ludźmi przez przekraczanie granic” (wysoki stopień 60%, pewien stopień 33%, niski poziom 7%).

Organy zarządzające udzieliły także wsparcia bardziej pragmatycznemu powodowi finansowemu: „Jest to dodatkowa możliwość pozyskiwania funduszy, nadaliśmy priorytet” (wysoki stopień

33%, pewien stopień 53%, niski poziom 13%). Bardziej kooperatywne oświadczenie: „Nasza organizacja jest częścią międzynarodowej sieci, która regularnie wspólnie realizuje projekty” również uzyskała wsparcie (31% wysokiego stopnia, 15% pewnego stopnia, 23% niskiego stopnia, 31% wcale). Wreszcie, bezkręgowo stwierdzenie: „Miałem okazję to zrobić lub wypróbować. Nie ma za tym konkretnych motywacji ”uzyskał najniższy wynik (0% wysoki stopień, 14% jakiś stopień, 43% niski stopień, 43% wcale).



**Graf. 50:** Jaka jest Twoja motywacja do realizacji międzynarodowych projektów w Twojej organizacji ?; Dania.

Porównując priorytety kierowników projektów i członków organów zarządzających, widzimy, że dzielają oni punkt widzenia, że międzynarodowa wymiana doświadczeń i wiedzy jest cenna, współpraca musi opierać się na względach merytorycznych, a dodatkowa możliwość pozyskiwania funduszy jest również ważna dla organizacji.

### g) Zróżnicowanie ról jako Koordynatora lub Partnera

W ankiecie internetowej zapytaliśmy również (patrz Graf. 52) o rolę, jaką organizacja odgrywała w realizowanych projektach międzynarodowych, jako koordynator lub organizacja partnerska. Ponieważ było to pytanie wielokrotnego wyboru, odpowiedzi wskazują, że większość organizacji, które reprezentowali respondenci, była zaangażowana w międzynarodową współpracę projektową, zarówno jako partnerzy, jak i koordynatorzy (92% dla obu ról).



**Graf. 51:** Jaka rolę odegrała Twoja organizacja w realizacji międzynarodowych projektów (możliwych było wiele odpowiedzi) ?; Dania.



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

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

Kierownik fundacji narodowej odniósł się do słów Jezusa według Mateusza 13:12 „Kto ma, ten będzie mu dany, a będzie miał więcej obfitości”. Innymi słowy, jeśli jesteś dużą organizacją pozarządową o ugruntowanej pozycji i wieloma pracownikami, o wiele łatwiej jest promować swoją organizację jako potencjalnego partnera w projektach międzynarodowych. Tak, często możesz poczekać, aż niektóre organizacje kandydujące znajdą i zapraszają do przyłączenia się do aplikacji. W przeciwieństwie do tego, wybór mniejszych stowarzyszeń jako partnerów może być trudniejszy, więc zamiast tego mogą próbować zostać koordynatorami, jeśli chcą pracować na arenie międzynarodowej.

### III. Wskaźniki Sukcesu

#### a) Stopień Wsparcia od Organów Zarządzających

Ogólnie wsparcie organów zarządzających dla wnioskodawców i kierowników projektów w stowarzyszeniach nie jest imponujące. W ankiecie online zapytaliśmy kierowników projektów: „Czy otrzymałeś jakiegokolwiek wsparcie od swojej organizacji zatrudniającej / zlecającej złożenie wniosku lub wdrożenie projektów międzynarodowych?”; i tylko 55% powiedziało tak, a 45% nie.

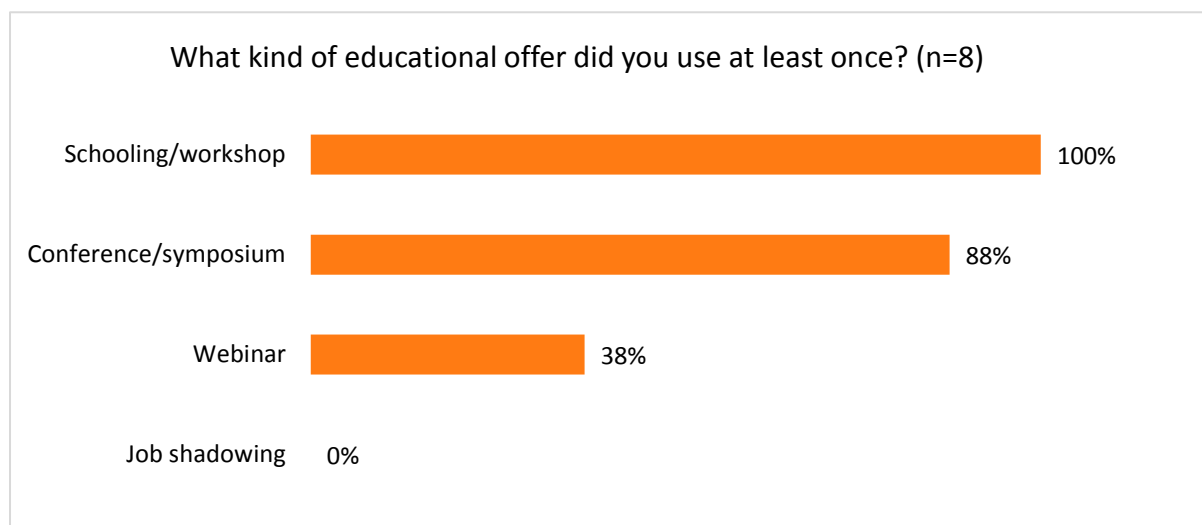
Wywiady wzmocniły wrażenie potrzeby większego wsparcia. Tutaj również zapytaliśmy, czy jako kierownicy projektu „otrzymali jakieś wsparcie od organizacji zatrudniającej / zlecającej? Jeśli tak, jakie wsparcie? Czy to było pomocne? Co byłoby pomocne?

Dyrektor stowarzyszenia edukacji dorosłych odpowiedział: „Nie, nasza organizacja nie miała zasobów, aby udzielić specjalnego wsparcia kierownikowi projektu, ani do wykonania prac aplikacyjnych, ani później do koordynowania projektu. W miarę upływu czasu musieliśmy znaleźć własną drogę i uczyć się sami. Pomocne byłoby uzyskanie wsparcia zarówno w zakresie prac aplikacyjnych, jak i koordynacyjnych. Wsparcie może być udzielane w formie porad lub mentoringu od doświadczonych zbieraczy funduszy i koordynatorów, a także krótkich kursów szkoleniowych, być może w ramach krajowego kontekstu, jeśli to możliwe, lub w kontekście ponadnarodowym.”

## b) Oferta edukacyjna w zakresie podnoszenia kompetencji

Międzynarodowych menedżerów projektów zapytano również, czy sami skorzystali z jakichkolwiek ofert edukacyjnych w celu podniesienia swoich kompetencji. Zupełnie pozytywnie, większość z 73% powiedziała „tak”, a tylko 27% „nie”.

Większość, która skorzystała z ofert edukacyjnych, zapytała następnie (patrz Graf. 53 poniżej): „Jaką ofertę edukacyjną wykorzystałeś przynajmniej raz?”. Najczęściej wykorzystywaną ofertą były szkolenia / warsztaty (100%), a następnie krótkie konferencje / sympozjum (88%), a webinarium zajęło trzecie najwyższe miejsce (38%), podczas gdy shadowing w ogóle nie był używany.



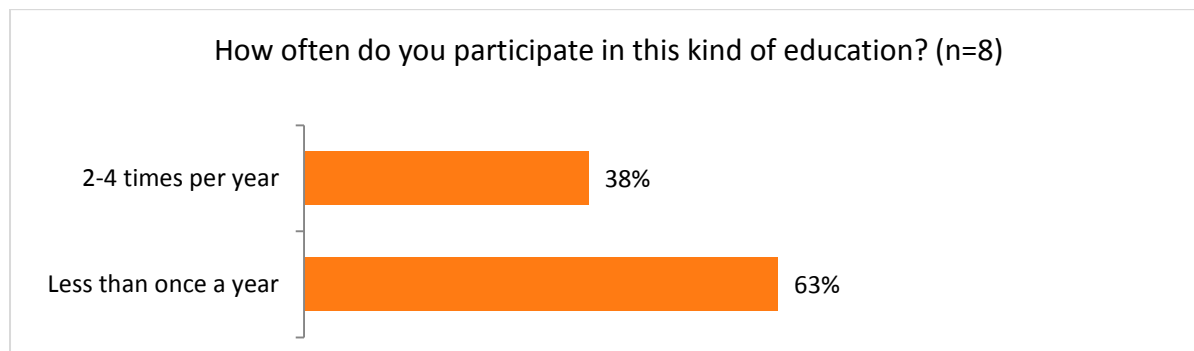
**Graf. 52: Z jakiej oferty edukacyjnej skorzystałeś przynajmniej raz (możliwe wiele odpowiedzi) ?; Dania.**

Wywiady sprawiały wrażenie, że organy zarządzające nie traktują priorytetowo bardziej systemowej dalszej edukacji swoich pracowników w zakresie pracy międzynarodowej.

Żaden z kierowników projektu nie wspomniał o płatnym programie szkolenia dalszego, ale niektórzy próbowali lub otrzymali wsparcie mobilności w ramach programu Erasmus + na dalsze kształcenie. Kierownik krajowej fundacji wspomniał, że „złożył więcej wniosków i raz otrzymał grant na mobilność Erasmus + na tygodniowy kurs na temat przygotowania pomyślnych wniosków UE; i było to bardzo przydatne. ”Nie znał żadnych istotnych kursów duńskich na temat koordynacji i zarządzania projektami UE, chociaż mogą istnieć pewne odpowiednie kursy na poziomie UE; ale są one dość drogie, a dla jego organizacji, aby skorzystać z tych możliwości, konieczne jest dofinansowanie z programu Erasmus.

## c) Stopień zaawansowania doksztalcania

W ankiecie internetowej zapytaliśmy również (patrz Graf. 54 poniżej) grupę kierowników projektów: „Jak często uczestniczysz w tego rodzaju edukacji”; i ogólnie odpowiedzi były imponujące.



**Graf. 53: Jak często uczestniczysz w tego rodzaju edukacji ?; Dania.**

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

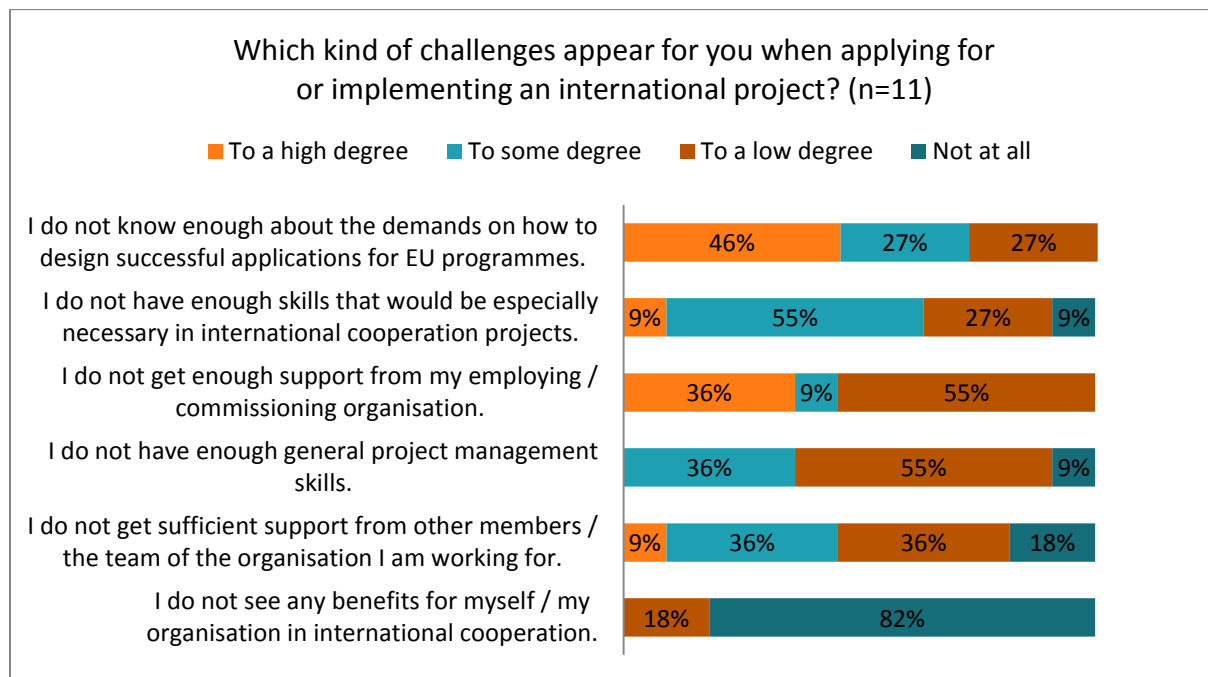
Wrażenie niskiego priorytetu dalszej edukacji zostało potwierdzone w wywiadach. Dyrektor stowarzyszenia edukacji dorosłych wspominał, że kluczowy personel dość często uczestniczył w jednodniowych konferencjach w celu zdobycia nowego wkładu i wzmocnienia swoich sieci, podczas gdy nie było czasu i pieniędzy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

## IV. Wyzwania w zakresie Zarządzania Projektami Międzynarodowymi

### a) Wyzwania dotyczące Wdrażania Projektów Międzynarodowych

Ogólnie rzecz biorąc, menedżerowie projektów muszą stawić czoła wielu wyzwaniom zarówno podczas składania wniosków, jak i wdrażania projektów międzynarodowych. W ankiecie internetowej zapytaliśmy (patrz Graf. 55 poniżej) kierowników projektów: o sześć możliwych wyzwań.

Trzy największe wyzwania dotyczyły braku wiedzy na temat projektowania aplikacji (wysoki stopień 46%, pewien stopień 27%, niski stopień 27%); brak umiejętności koordynowania międzynarodowych projektów (9% wysoki stopień, 55% pewien stopień, 27% niski stopień, 9% wcale); a także brak wsparcia ze strony mojej organizacji zatrudniającej (36% wysokiego stopnia, 9% pewnego stopnia, 55% niskiego stopnia).



**Graf. 54: Jakie wyzwania pojawiają się przy składaniu wniosku lub realizacji projektu międzynarodowego?; Dania.**

Trzy drobne wyzwania dotyczyły braku wsparcia ze strony innych członków mojej organizacji (wysoki stopień 9%, pewien stopień 36%, niski poziom 36%, wcale nie 18%); mój własny brak ogólnych umiejętności zarządzania projektami (0% wysoki stopień, 36% jakiś stopień, 55% niski stopień, 9% wcale); i nie widzę żadnych korzyści dla siebie ani dla mojej organizacji przy współpracy międzynarodowej (0% wysoki stopień, 0% jakiś stopień, 18% niski stopień, 82% wcale).

Brak wiedzy na temat podpisania wniosku potwierdzono w otwartym pytaniu uzupełniającym, w którym respondent wspomniał, że „był na kursie ubiegania się o program UE, po tym, jak był partnerem, a nie koordynatorem w Grundtvig projekt. Poddał się, ponieważ najwyraźniej było to jeszcze bardziej skomplikowane. Od tego czasu z powodzeniem ubiegał się o Nordplus.”

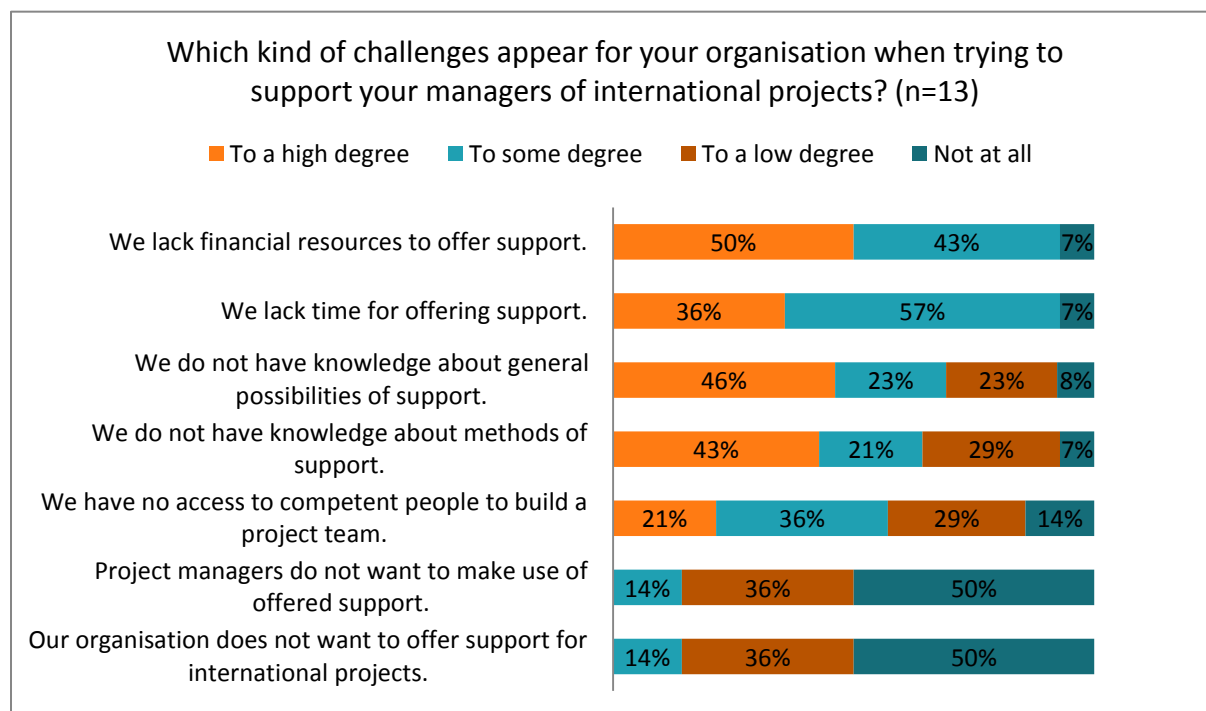
Ogólnym przesłaniem ankiety internetowej było to, że menedżerowie projektów muszą przede wszystkim podnieść swoją wiedzę do projektowania aplikacji dla projektów międzynarodowych i swoich umiejętności koordynowania projektów międzynarodowych, a do tego potrzebują również większego wsparcia ze strony swoich organów zarządzających.

Wiadomości te zostały potwierdzone w wywiadach. Na pytanie o „warunki wstępne pomyślnej realizacji projektów współpracy międzynarodowej” kierownik krajowej fundacji wspominał: „Myślę, że warunki wstępne są dwojakie. Najpierw musisz mieć czas i zasoby, aby zainwestować w osobę lub zespół projektowy, który może przygotować wniosek o wymaganej jakości, aby mieć szansę na uzyskanie dotacji; i zaakceptuj, że szanse na sukces mogą być nadal mniejsze niż 50%. Po drugie, musisz mieć pracowników, którzy mogą pełnić rolę koordynatorów projektów, którzy wymagają dość międzynarodowych projektów, a także pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie finansami i końcową sprawozdawczość. Zazwyczaj musisz mieć osoby z wcześniejszymi doświadczeniami jako menedżerowie projektów w kontekście lokalnym lub krajo-

wym, a także właściwie możesz potrzebować dodatkowego szkolenia lub dalszej edukacji, aby poradzić sobie z takimi zadaniami.”

## b) Wyzwania dotyczące Wsparcia Menadżerów Projektów

W ankiecie internetowej zapytaliśmy również członków organów zarządzających (patrz Graf. 56 poniżej) o jakie wyzwania stoją przed Twoją organizacją, kiedy próbujesz wesprzeć swoich menadżerów projektów międzynarodowych?



Graf. 55: Jakie wyzwania pojawiają się dla Twojej organizacji, gdy próbujesz wesprzeć menadżerów projektów międzynarodowych?; Dania.

Największym wyzwaniem był brak środków finansowych do zaoferowania wsparcia (50% stopnia, 43% stopnia, 7% niskiego stopnia). Następnie cztery powiązane powody związane z brakiem środków postrzegano jako inne dość wysokie wyzwania, a mianowicie „brak czasu na udzielenie wsparcia”, „nie mamy wiedzy na temat ogólnych możliwości wsparcia”, „nie mamy wiedzy na temat metod wsparcia”, „A my nie mamy dostępu do kompetentnych osób do stworzenia zespołu projektowego”.

Niewielkie wyzwania polegały na tym, że „kierownicy projektów nie chcą korzystać z oferowanego wsparcia” i „lub organizacja nie chce oferować wsparcia dla międzynarodowego projektu” (zarówno 0% wysoki stopień, 14% pewien stopień, 36% niski stopień, 50% Ani trochę).

Ogólnym przesłaniem ankiety internetowej nie jest brak zainteresowania, ale brak zasobów w organizacjach zapewniających potrzebne wsparcie. Wygląda na to, że menadżerowie projektów potrzebują więcej, lepszego i tańszego wsparcia zewnętrznego, jeśli wzmocnią swoje zaangażowanie w projekty międzynarodowe.

Jako respondent wspomniany w otwartym pytaniu na temat wyzwań: „Trudno jest znaleźć miejsca na porady i pomoc”. Na otwarte pytanie o sposób przezwyciężenia tych wyzwań inni respondenci zaproponowali „Link do filmu, w którym wszystkie etapy aplikacji są sprawdzane”, i ponownie „lepszy dostęp do poradnictwa” lub „oddany konsultant, który może zaoferować wsparcie i pomoc przy aplikacji”.

Wywiady potwierdziły te kluczowe przesłania. Przewodniczący krajowej fundacji wspomniał, że „Duńska Narodowa Agencja ds. Programów UE organizuje jednodniowe spotkania informacyjne, podczas których opowiadają o programach i przedstawiają formularz zgłoszeniowy, ale chodzi raczej o wymagania techniczne, a nie, t zawierają bardziej szczegółowe poprawki i wskazówki, jak wykonać udaną aplikację. Zapewniają również jednodniowe spotkanie informacyjne dla wybranych kandydatów, podczas którego opowiadają o ramach i wymaganiach związanych z realizacją i zgłaszaniem projektów; ale jest na bardzo podstawowym poziomie. Istnieje zatem wyraźna potrzeba europejskich szkoleń, zarówno na temat przygotowywania wniosków, jak i koordynowania projektów, w tym specjalnych kursów na pytania dodatkowe, takie jak zarządzanie finansami, komunikacja wewnętrzna w zespołach projektowych, rozpowszechnianie, ocena itp. ”

Członek zarządu Stowarzyszenia Edukacji Dorosłych mógłby sobie wyobrazić, że nowa otwarta sieć dla początkujących w międzynarodowej współpracy projektowej może być zarówno pomocna, jak i motywująca; i byłoby dobrze, gdyby był otwarty zarówno dla kluczowego personelu, jak i członków organów zarządzających.

## 2.6 Raport na temat sukcesów i wyzwań dotyczący Austrii

Autor: Aron Weigl and Isabel Monaghan, EDUCULT

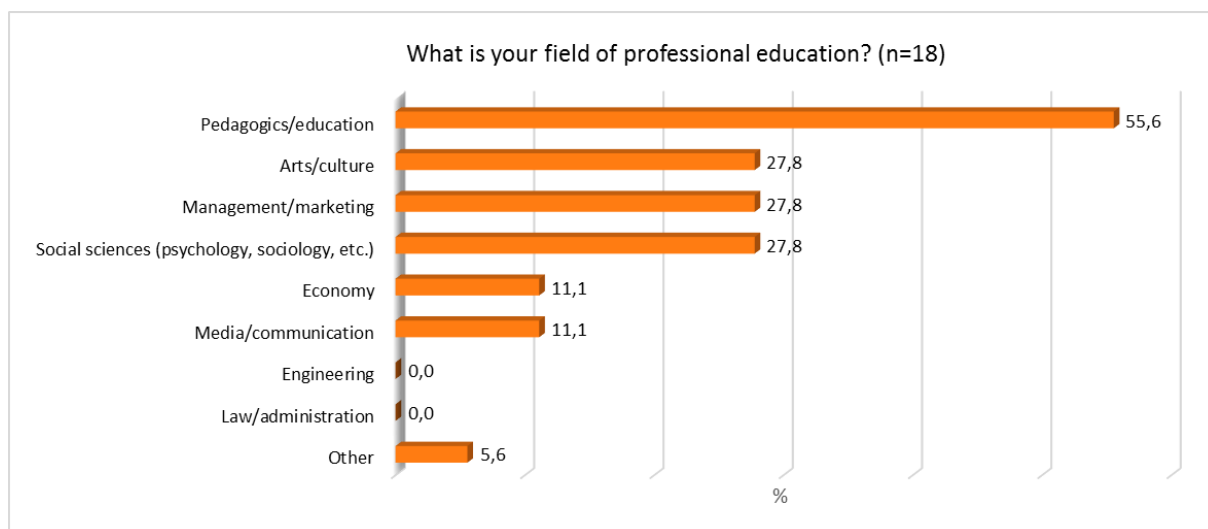
### I. Opis próby badawczej

#### a) Badania On-line

Ankieta wśród kierowników projektów i organizacji zajmujących się edukacją społeczeństwa obywatelskiego była dostępna online od stycznia do kwietnia 2019 r. Zaproszenie do uczestnictwa zostało wysłane do uczestników programów ERASMUS + w dziedzinie edukacji dorosłych i ogłoszone za pośrednictwem EPALE i własnego instytutu lista mailowa i newsletter. W badaniu wzięło udział 27 austriackich organizacji, z czego 18 odpowiedzi można było uwzględnić w ocenie kluczowych kompetencji kierowników projektów pracujących na arenie międzynarodowej.

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

Większość uczestników badania ma wykształcenie w zakresie pedagogiki / edukacji (55,6%). Inne dotyczą dziedziny sztuki / kultury, zarządzania / marketingu i nauk społecznych (27,8% każda). Szkolenia ekonomiczne oraz media / komunikacja są mniej reprezentowane (po 11,1%).



Graf. 56: Jakie jest Twoje pole działania w sektorze edukacji? (możliwych było wiele odpowiedzi); Austria.

## b) Jakość wywiadów

Ankietowani zostali wybrani z sieci EDUCULT, z organizacji, które w ostatnich latach skutecznie uczestniczyły w międzynarodowych projektach (Erasmus +), oraz z osób zainteresowanych dalszymi rozmowami na podstawie ankiety internetowej. Partnerzy wywiadu podzielili się na cztery grupy docelowe:

A. Kierownicy projektów mający doświadczenie w wewnętrznym zarządzaniu projektami (co najmniej 2 projekty międzynarodowe)

B. Liderzy organizacyjni mający doświadczenie w wewnętrznym zarządzaniu projektami (co najmniej 2 projekty międzynarodowe)

C. Kierownicy projektów niedoświadczeni w międzynarodowym zarządzaniu projektami

D. Liderzy organizacyjni niedoświadczeni w międzynarodowym zarządzaniu projektami.

Group A	Group B	Group C	Group D
Edukacja ustawiczna i consulting; działanie na rzecz przyszłego rozwoju	Edukacja ustawiczna i consulting; działanie na rzecz przyszłego rozwoju	Edukacja ustawiczna i doradztwo; sztuka, kultura, różne; uczestnictwo	Edukacja ustawiczna i doradztwo; sztuka, kultura, różne; uczestnictwo
Wydarzenia i edukacja ustawiczna; edukacja obywatelska	Wydarzenia i edukacja ustawiczna; edukacja obywatelska	Wydarzenia i porady dla nowo przybyłych osób; różne, w tym	Kształcenie ustawiczne kształcenie, wydarzenia i doradztwo; sprawy społeczne, włączenie społeczne i uczestnictwo
Organizacja wydarzeń i oferta edukacyjna; sztuka i kultura; uczestnictwo	Organizacja wydarzeń i oferta edukacyjna; sztuka i kultura; uczestnictwo	Organizacja wydarzeń i oferta edukacyjna; sztuka i kultura; różne	
Doradztwo edukacyjne, rozwój jakości; międzykulturowość, integracja		Szkolenia i consulting; badania	

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

Fakt, że wielu ankietowanych jest kierownikami organizacji, którzy sami również aktywnie zarządzają projektami, wyróżnia sektor społeczeństwa obywatelskiego w Austrii. Zróznicowana ocena odpowiedzi z ankiety i wywiadów w odniesieniu do funkcji nie wydaje się zatem mieć sensu.

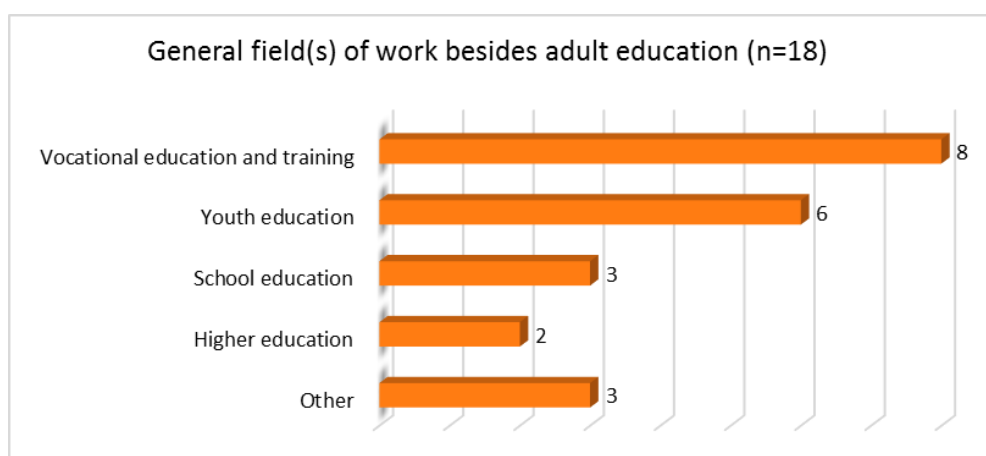
Rozmówcy mają podobne doświadczenie zawodowe niż osoby biorące udział w badaniu. Pochodzą bezpośrednio z edukacji, zarządzania edukacją, e-learningu, zarządzania jakością, pedagogiki społecznej, teatru lub nauk politycznych.



## II. Dobre Praktyki w Zarządzaniu projektami Międzynarodowymi w Austrii

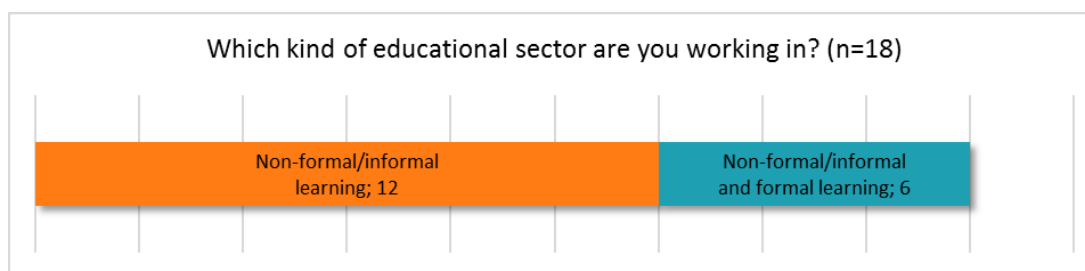
### a) Obszary Pracy

Chociaż próba obejmuje tylko osoby pracujące w dziedzinie edukacji dorosłych, jasne jest, że respondenci w Austrii zwykle pracują również w innych dziedzinach edukacji. W próbie najsilniej reprezentowani są ci, którzy są również aktywni w kształceniu zawodowym (dalszym). 44,4% respondentów (8 s.) Należy do tej grupy. Jedna trzecia (6 s.) Pracuje także w edukacji młodzieży. Mniej osób jest również aktywnych w edukacji szkolnej (3 punkty; 16,7%) i wyższej (2 strony; 11,1%) oprócz osi edukacji.



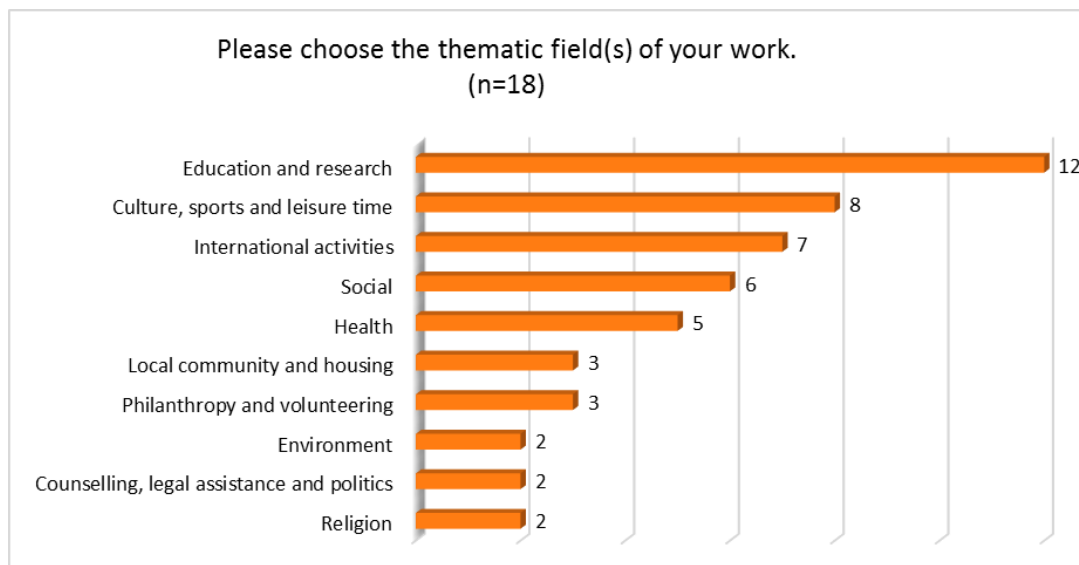
Graf. 57: Proszę wybrać dziedzinę (dziedziny) pracy poza edukacją dorosłych (możliwe jest wiele odpowiedzi); Austria.

Kryterium wyboru próby było działanie w zakresie uczenia się pozaformalnego i / lub nieformalnego. Dwie trzecie respondentów pracuje wyłącznie w tej dziedzinie, a jedna trzecia twierdzi, że jest aktywna zarówno w kształceniu pozaformalnym / nieformalnym, jak i formalnym.



Graf. 58: W jakim sektorze edukacji pracujesz (możliwe jest wiele odpowiedzi) ?; Austria.

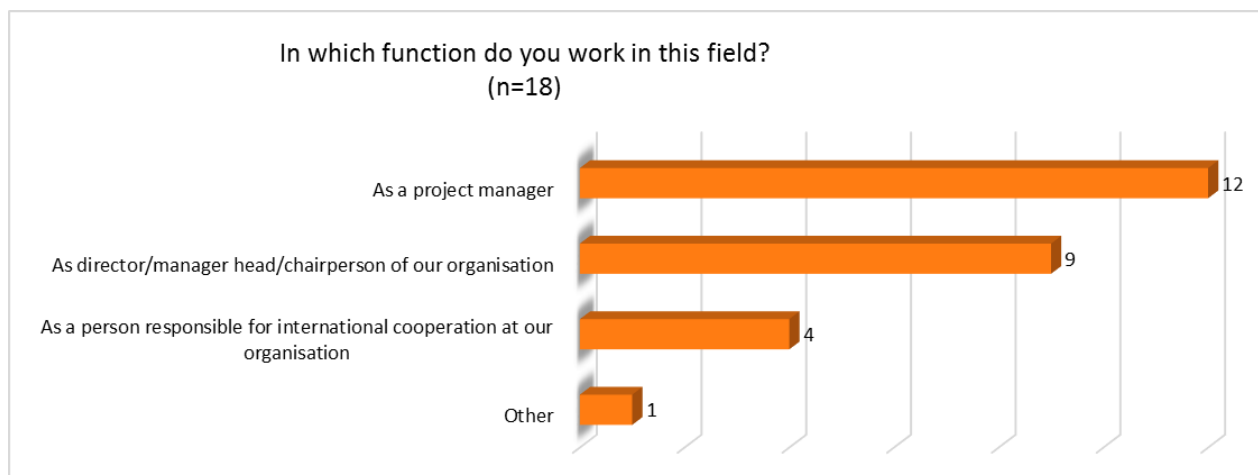
Pod względem treści i tematyki rozmówcy poruszają się w bardzo różnych dziedzinach, przy czym największy odsetek, dwie trzecie, przypisano do dziedziny edukacji i nauki. Ze względu na dobór próby przez EDUCULT nic dziwnego, że druga największa grupa jest aktywna w dziedzinie kultury, sportu i rekreacji (44,4%). Ponadto częściej wymieniane są dziedziny działalności międzynarodowej (38,9%) i spraw społecznych (33,3%) oraz zdrowia (27,8%).



**Graf. 59: Wybierz pola tematyczne swojej pracy (możliwe wiele odpowiedzi); Austria. Work Functions**

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

Można zauważyć, że kilku respondentów jest aktywnych zarówno jako kierownicy projektów (12 s. ; 66,7%), jak i dyrektorzy lub liderzy własnych organizacji (9 s. ; 50,0%). Czterech respondentów odpowiada za współpracę międzynarodową w organizacji, a jedna osoba pracuje jako asystent techniczny kierownictwa.



**Graf. 60: jaką funkcję wykonujesz na tym polu? (możliwych było wiele odpowiedzi); Austria.**

## b) Doświadczenia z Zarządzaniem Projektami Międzynarodowymi

Okolo trzy czwarte respondentów (14 p. ; 77,8%) złożyło już wnioski o projekty międzynarodowe. Spośród nich trzynastu stwierdziło, że co najmniej jeden wniosek już się powiódł, więc można wdrożyć co najmniej jeden projekt międzynarodowy, tj. 72,2% całości.

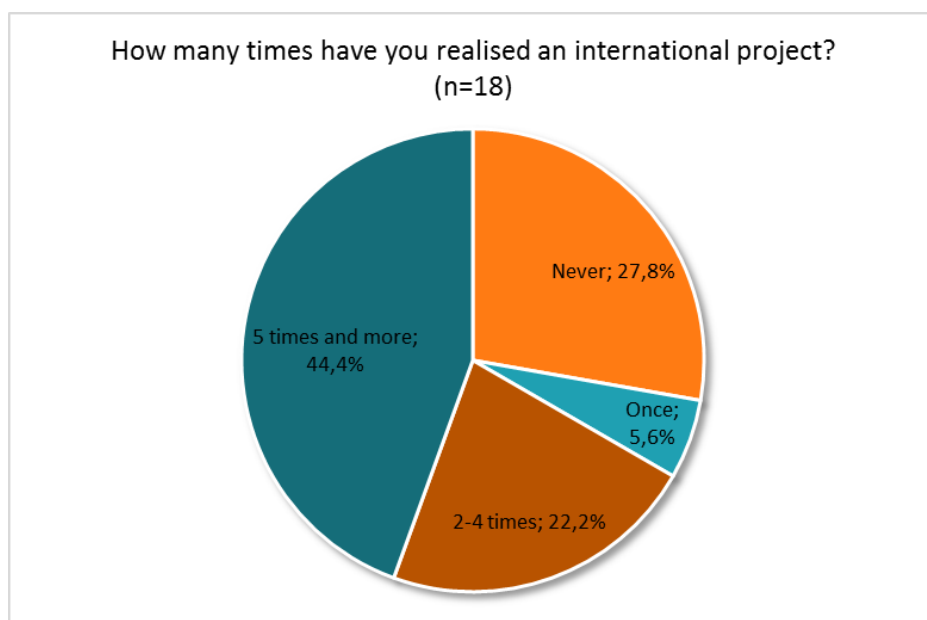
Oprócz pomyślnie zrealizowanych projektów większość osób, które już złożyły wnioski (7 na 14), brała udział w dwóch do czterech nieudanych wnioskach. Trzy osoby nie odniosły jednorazowego sukcesu z aplikacją. A trzy aplikowały również pięć lub więcej razy bez powodzenia. Tylko jeden respondent stwierdził, że nigdy nie odniósł sukcesu.

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

Połowa respondentów ankiety była zaangażowana w projekty międzynarodowe jako partnerzy koordynujący. Z wyjątkiem jednej organizacji wszyscy byli zaangażowani w projekty jako normalni partnerzy, a także cztery inne, tj. Łącznie trzynaście osób (72,2%). Z tego powodu różnice między tymi dwiema grupami w zakresie odpowiedzi na pytania nie są znaczące i nie zostały przedstawione oddzielnie.

Dane z wywiadu dodają informacji o wielkości tych międzynarodowych partnerstw. Głównie w projekt współpracy zaangażowanych było nie więcej niż 7 innych organizacji. Czas trwania jednego projektu był zwykle pomiędzy..

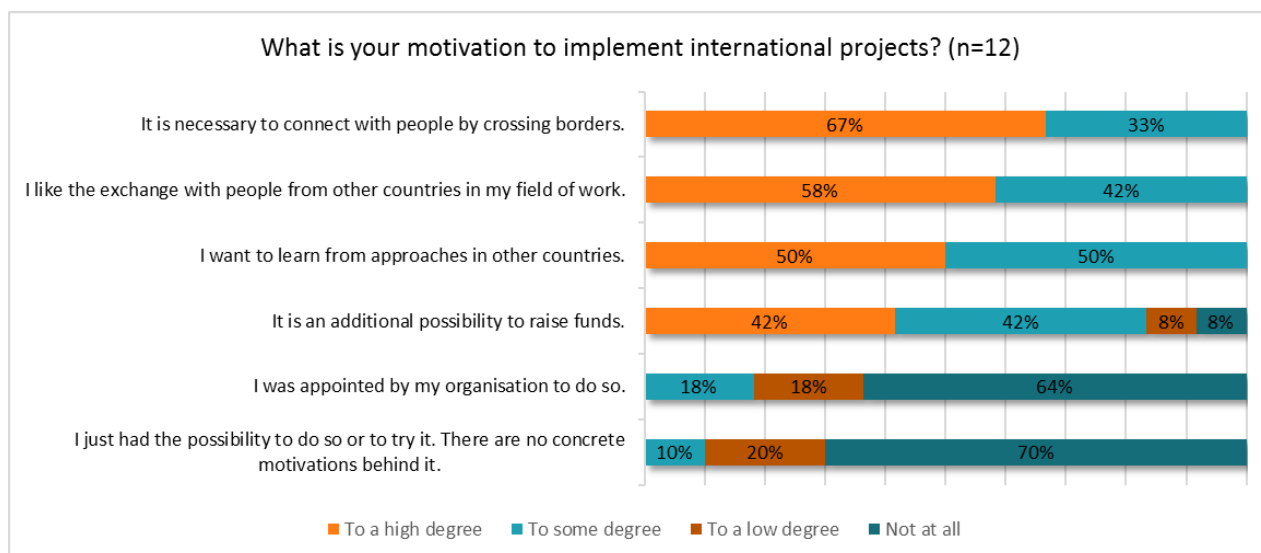
Większość osób, które już wdrożyły projekty międzynarodowe, zrobiła to co najmniej dwa razy (dwanaście na trzynaście). Tak więc dwie trzecie (66,6%) wszystkich uczestników badania można określić jako doświadczonych, a resztę, jedną trzecią, można określić jako niedoświadczoną w zarządzaniu projektami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



**Graf. 61: Ile razy realizowałeś projekt międzynarodowy ?; Austria. Motivation for International Cooperation**

Respondenci w Austrii odpowiedzieli w podobny sposób jak respondenci z innych krajów pod względem motywacji do pracy w projekcie współpracy międzynarodowej. Ważne jest również, aby kontaktowali się z ludźmi przekraczając granice (w wysokim stopniu 67%) i wymieniali się

z ludźmi z innych krajów w określonej dziedzinie pracy (w wysokim stopniu 58%). Jednak respondenci z Austrii przywiązują mniejszą wagę do uczenia się na podstawie podejść innych krajów niż próba europejska (w 50% w wysokim stopniu). Co więcej, twierdzą, że zostali do pewnego stopnia zatrudnieni na arenie międzynarodowej (18%). I prawie wszyscy zaprzeczają, że nie ma za tym żadnych konkretnych motywacji (90% w niskim stopniu lub wcale).



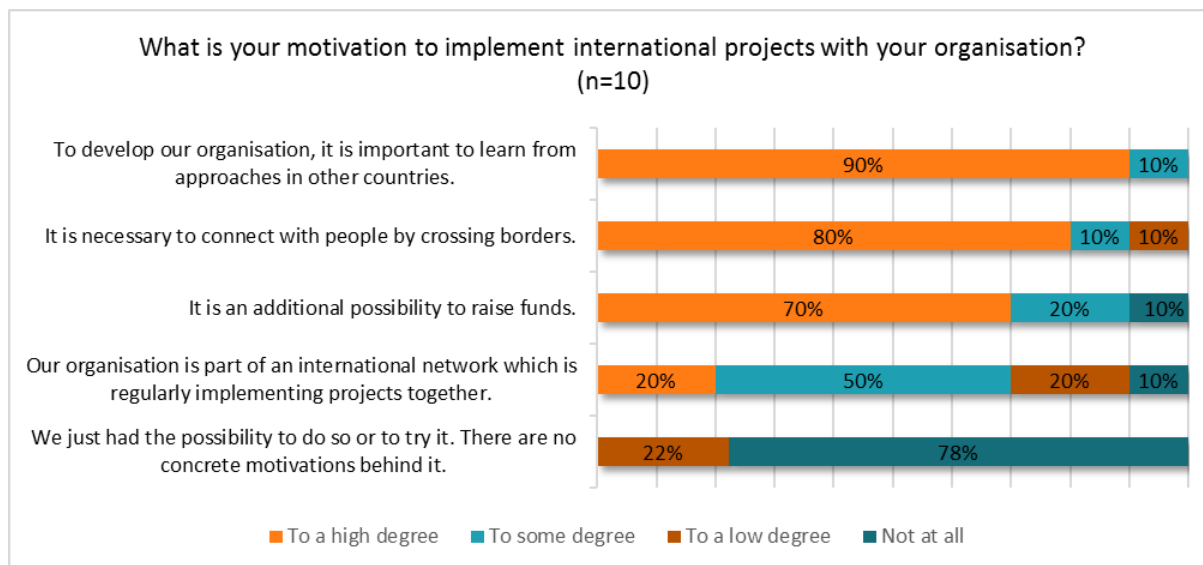
Graf. 62: Jaka jest Twoja motywacja do realizacji projektów międzynarodowych?; Austria.

W otwartym pytaniu rozmówcy podkreślają również, że niezbędna jest międzynarodowa praca w ich branży zawodowej. Inna osoba zauważyła, że ponadnarodowy rozwój tej dziedziny był ważną motywacją.

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

Poproszono również liderów organizacji o motywację do realizacji międzynarodowych projektów. W porównaniu z kierownikami projektów, liderzy organizacji postrzegają dodatkową możliwość pozyskiwania funduszy jako ważniejszą (70% w wysokim stopniu). W porównaniu z próbą europejską organizacje austriackie częściej wchodzi w skład międzynarodowej sieci, która regularnie wspólnie realizuje projekty (70% w wysokim stopniu lub do pewnego stopnia).

Podobnie jak inne motywacje, respondenci wymieniają: wzmocnienie praw człowieka, wzmocnienie jakościowych podejść edukacyjnych oraz wzmocnienie otwartego wizerunku ludzkości.



Graf. 63: Jaka jest Twoja motywacja do realizacji projektów międzynarodowych w Twojej organizacji?; Austria.

### III. Wskaźniki Sukcesu

#### a) Stopień Wsparcia od Organów Zarządzających

Ogólnie można powiedzieć, że organizacje wspierają swoich kierowników projektów w pracy na arenie międzynarodowej. Zapytano kierowników projektów, czy otrzymali jakiegokolwiek wsparcie od swojej organizacji zatrudniającej / komisjonującej w celu ubiegania się o projekty międzynarodowe lub ich realizacji. Dziewięciu z dwunastu respondentów stwierdziło, że otrzymało wsparcie od swojej organizacji.

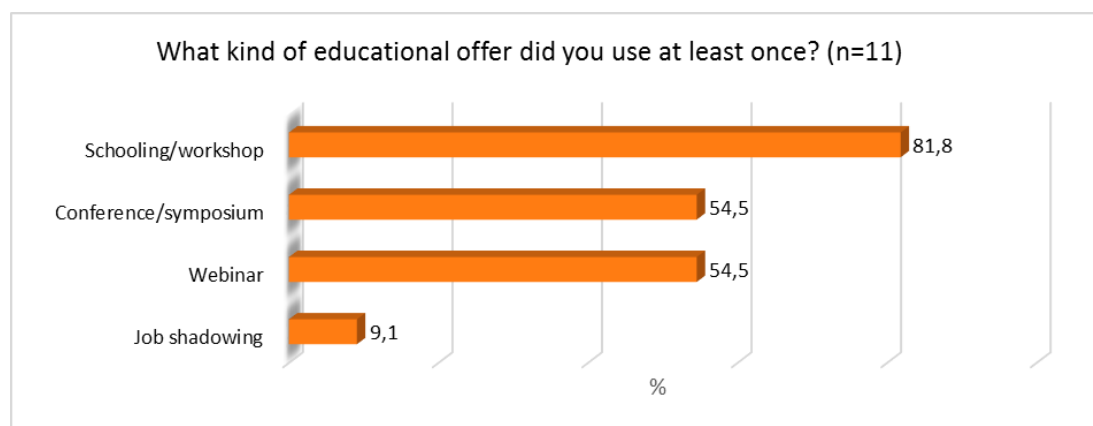
Liderzy organizacyjni i osoby odpowiedzialne za współpracę międzynarodową w organizacji zostały również zapytane, czy ich organizacja oferowałaby wsparcie kierownikom projektów przy składaniu wniosku lub realizacji projektu międzynarodowego. Ich odpowiedzi odzwierciedlały odpowiedzi kierowników projektów.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

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

#### b) Oferta edukacyjna w zakresie podnoszenia kompetencji

Jedenaście z dwunastu kierowników projektów odpowiedziało, że skorzystali z ofert edukacyjnych, aby samodzielnie podnieść swoje kompetencje. Większość z nich (9 s.) Uczestniczyła w szkoleniach lub warsztatach, a połowa korzystała z seminariów internetowych.

Również sześciu respondentów wzięło udział w konferencjach / sympozjach w celu poprawy swoich kompetencji. Tylko jedna osoba uczestniczyła w programie cieniowania pracy jako środek podnoszenia swoich kompetencji.

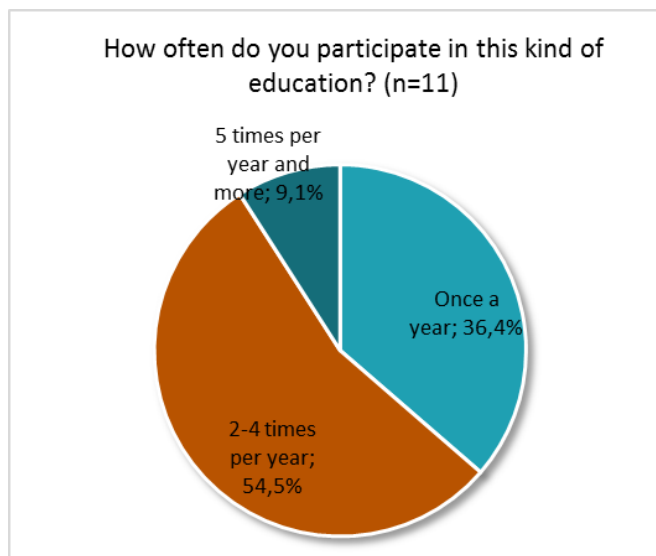


**Graf. 64: Z jakiej oferty edukacyjnej skorzystałeś przynajmniej raz? (możliwe wiele odpowiedzi); Austria.**

Wyniki te zostały potwierdzone w wywiadach, w których dwukrotnie wspomniano o możliwościach szkolenia jako silnych wskaźnikach sukcesu. Rozmówcy podali możliwości szkolenia, w tym warsztaty, seminaria internetowe i blended learning, jako wskaźniki sukcesu. Szanse na znalezienie pracy nie były wymieniane w wywiadach, chociaż wsparcie doświadczonych kolegów było kiedyś wskazywane jako wskaźnik sukcesu.

Respondentów zapytano, jak często uczestniczyli w ofertach edukacyjnych, a odpowiedzi były zachęcające. Większość (54,5%) uczestniczyła w dwóch do czterech okazji rocznie, a 36,4% uczestniczyło raz w roku, a mniejszość (9,1%) odpowiadała pięciokrotnie lub więcej razy.

Chociaż większość kierowników projektów uczestniczyła w szkoleniach edukacyjnych co najmniej raz w roku, częstotliwość ich uczestnictwa nadal budzi niepokój. Aby zapewnić skuteczność, twierdził rozmówca, te możliwości muszą oferować menedżerom projektów wiedzę i zasoby, których potrzebują przez cały cykl życia projektu, a nie tylko na początku lub w jego trakcie. Dlatego udział w dwóch powyższych szkoleniach byłby idealny dla sukcesu kierowników projektów.



Graf. 65: Jak często uczestniczysz w tego rodzaju edukacji ?; Austria.

### c) Dodatkowe wskaźniki

Oprócz wsparcia ze strony organów zarządzających i ofert edukacyjnych, respondenci wymieniali inne wskaźniki sukcesu. Odzwierciedlają umiejętności i cechy międzynarodowych menedżerów projektów objętych współpracą:

- Partner wiodący z doświadczeniem w międzynarodowych projektach oraz niezbędnymi strukturami i zasobami
- Posiadanie wspólnego języka (dobra znajomość języka angielskiego)
- Zmotywowani kierownicy projektów do pracy międzynarodowej
- Dobre zrozumienie zaproszenia do projektu
- Dobre wsparcie ze strony agencji krajowych, z którego korzystają kierownicy projektów

Dla organizacji uczestniczących dobrze byłoby mieć:

- Połączenie nawiązanych partnerstw i pozyskiwanie nowych
- Własny personel o zróżnicowanej wiedzy fachowej i pokrywających się obowiązkach / wiedzy, tak aby absencje mogły być skutecznie kompensowane
- Jasna definicja zadań
- Dobrze dostosowany plan projektu do bieżących priorytetów i wymagań organizacji uczestniczących; wspólne pisanie aplikacji, aby dobrze rozpropagować wiedzę specjalistyczną i dostosować się do potrzeb każdej organizacji
- Inteligentna platforma komunikacyjna / system zarządzania projektami
- Połączenie możliwości finansowania w jednym projekcie

## **IV. Wyzwania stojące przed Menadżerami Projektów Międzynarodowych**

### **a) Wyzwania dotyczące Wdrażania Projektów Międzynarodowych**

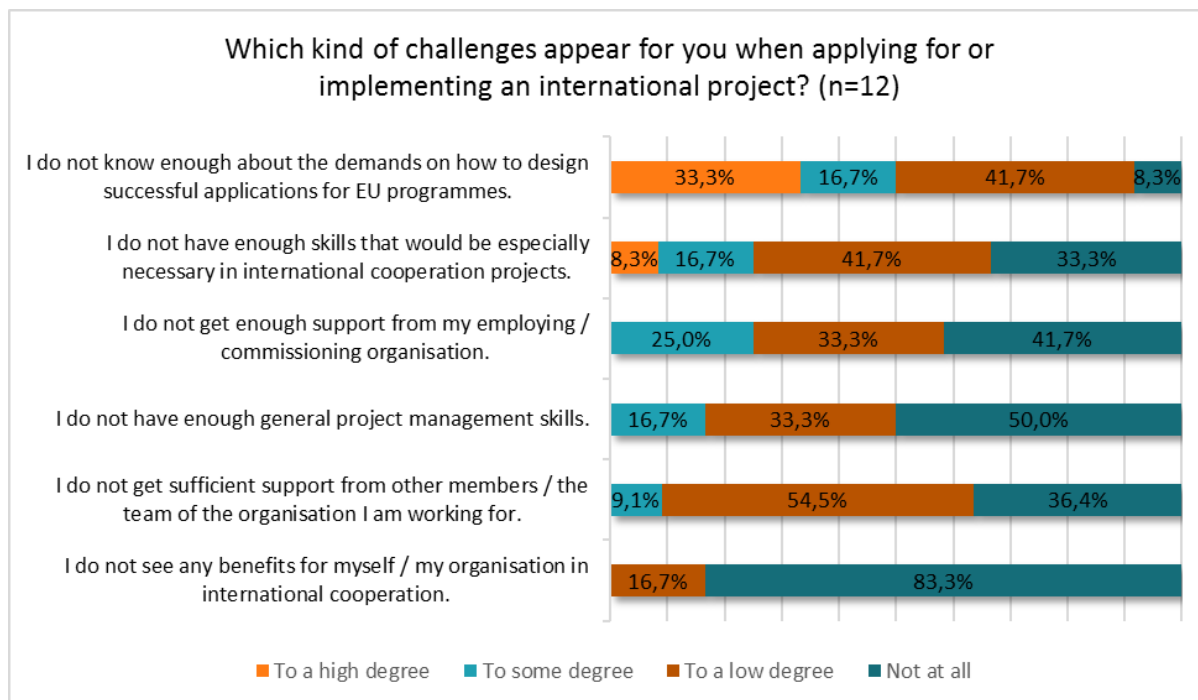
Respondenci zostali poproszeni o ocenę konkretnych wyzwań, z jakimi często się spotykali podczas ubiegania się o projekty międzynarodowe lub ich wdrażania. Największą przeszkodą był brak wiedzy na temat projektowania aplikacji do programów UE (33,3% wysoki stopień, 16,7% pewien stopień, 41,7% niski stopień, 8,3% wcale). Trudności w projektowaniu wniosków o projekty unijne powracały podczas wywiadów zarówno jako przeszkoda, jak i znaczący wskaźnik sukcesu. Pomoc w pisaniu wniosków, kontrole wstępne i końcowe przez agencje krajowe oraz planowanie strategiczne we wnioskach o finansowanie uznano za kluczowe dla sukcesu. Nic więc dziwnego, że brak koordynacji, zasobów i czasu w procesach składania wniosków i planowania jest również wymieniany w wywiadach jako znaczące wyzwanie, przed którym stają menadżerowie projektów.

Kierownicy projektów zgłaszali również brak niezbędnych umiejętności w międzynarodowym zarządzaniu projektami (8,3% wysoki stopień, 16,7% pewien stopień, 41,7% niski stopień, 33,3% wcale) jako przeszkoda dla ich sukcesu. Według wywiadów umiejętności te obejmowały brak informacji na temat koordynacji projektu, złe zarządzanie finansami, niski poziom doświadczenia i trudności w dzieleniu się zadaniami. Rozmówcy wspomnieli także o doświadczeniach i kompetencjach różnych partnerów, którzy nie zgadzają się, jako wyzwanie, przed którym stoją w zarządzaniu projektami międzynarodowymi. Jeden z rozmówców zasugerował, że możliwości poprawy tych umiejętności i kompetencji mogą być jeszcze bardziej utrudnione, ponieważ warsztaty szkoleniowe są często czasochłonne i kosztowne.

Niektórzy z ankietowanych kierowników projektów uważali również, że nie otrzymali wystarczającego wsparcia od swojej organizacji zlecającej, chociaż respondenci nie czuli się tak silnie (25,0% w pewnym stopniu, 33,3% w niskim stopniu, 41,7% w ogóle). W wywiadach wspomniano raz o ograniczonym wsparciu organizacji zarządzających. Częstsze były skargi na różne umiejętności i oczekiwania między organizacjami partnerskimi.

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





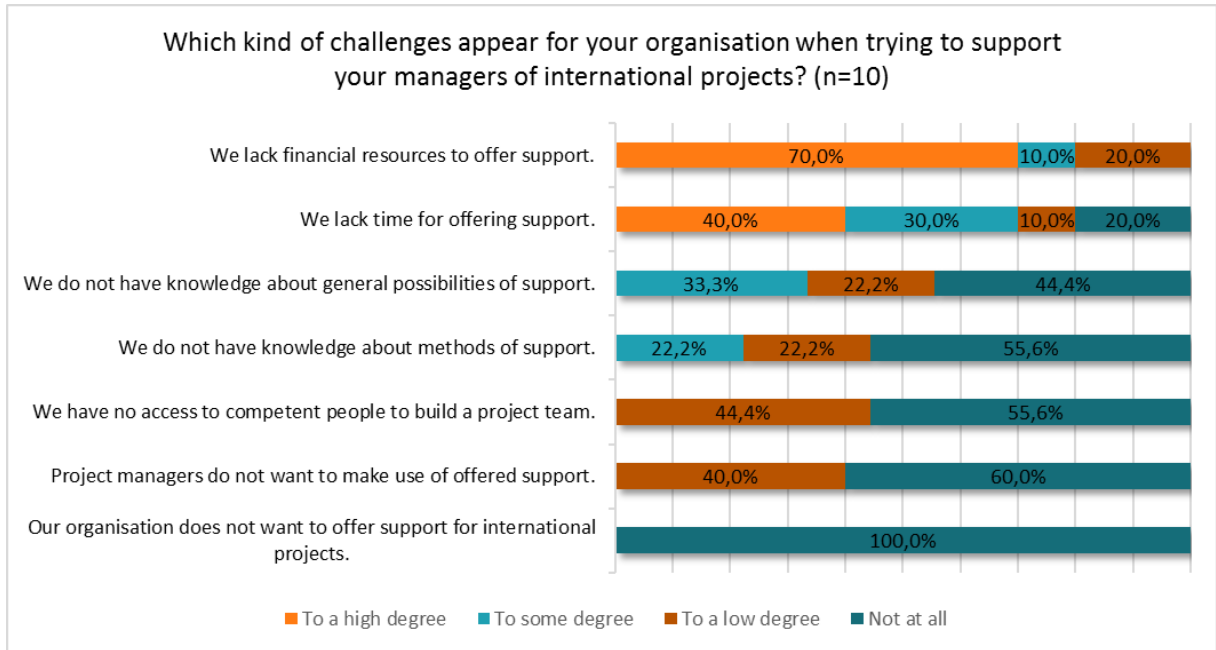
**Graf. 66: Jakie wyzwania pojawiają się przy składaniu wniosku lub realizacji projektu międzynarodowego?; Austria.**

## b) Wyzwania dotyczące Wsparcia Menadżerów Projektów

Na poziomie zarządzania respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie: Jakie wyzwania pojawiają się w Twojej organizacji, gdy próbujesz wesprzeć menadżerów międzynarodowych projektów? Najczęstszą reakcją był brak zasobów finansowych (wysoki stopień 70%, pełen stopień 10%, niski poziom 20%). Po drugie, brakowało czasu na wsparcie kierowników projektów (40% wysoki stopień, 30% jakiś stopień, 10% niski stopień, 20% wcale).

Niektórzy respondenci twierdzili, że nie ma wystarczającej wiedzy na temat ogólnych możliwości wsparcia (33,3% stopień, 22,2% stopień niski, 44,4% wcale). Najmniejszym wyzwaniem dla wsparcia kierowników projektów był brak wiedzy na temat metod wsparcia (22,2% stopień, 22,2% stopień niski, 55,6% wcale).

Osiągnięto szeroki konsensus w sprawie najmniej trudnych przeszkód, które obejmowały: brak dostępu do kompetentnych osób dla zespołu projektowego (44,4% niski stopień, 55,6% wcale); kierownicy projektów nie są zainteresowani wsparciem (40,0% niski stopień, 60,0% wcale); organizacja jest zdezorientowana we wspieraniu (100,0% wcale).



**Graf. 67: Jakie wyzwania pojawiają się dla Twojej organizacji, gdy próbujesz wesprzeć menedżerów projektów międzynarodowych?; Austria**

## 3. Wsparcie oferowane przez Narodowe Agencje

Autor: Isabel Monaghan, EDUCULT

Aby ulepszyć systemy wsparcia dostępne dla międzynarodowych podmiotów realizujących projekty, konieczna jest ocena obecnie oferowanych możliwości i zasobów. Dlatego w dalszej części przeanalizowano powodzenie wniosków o finansowanie związane z edukacją dorosłych, a także możliwości oferowane przez agencje krajowe zarówno wnioskodawcom, jak i beneficjentom w dziedzinie edukacji dorosłych (w szczególności programy KA1 i KA2). Do oceny pozytywnych wniosków wykorzystano jedynie odpowiedzi na pytania ankietowe, w związku z czym wszystkie uwzględnione liczby zostały zgłoszone przez agencje krajowe. Jeśli chodzi o wsparcie wnioskodawców i beneficjentów, wykorzystano zarówno odpowiedzi agencji krajowych na ankiety, jak i praktyki zebrane w wyniku oceny stron internetowych i portali agencji krajowych. Należy zauważyć, że ponieważ kilka agencji nie odpowiedziało na ankietę, niektóre reprezentacje są nierówne, a niektóre agencje są nadmiernie reprezentowane.

### 3.1 Analiza jakościowa

Agencje krajowe, które odpowiedziały na ankietę, ogólnie dzieliły się na trzy kategorie w tej kwestii. Tych, którzy zgłosili liczbę wnioskodawców dla jednego lub obu programów KA1 i KA2 powyżej 55, tych, którzy zgłosili od 30 do 55 wnioskodawców oraz tych, którzy zgłosili mniej niż 30 wnioskodawców.

W prawie wszystkich przypadkach liczba wnioskodawców odpowiadała wielkości kraju. W związku z tym kraje o największych zgłoszonych pulach kandydatów były następujące: Włochy, Polska, Rumunia, Zjednoczone Królestwo i Republika Czeska. Spośród nich najwyższe liczby pochodziły z Włoch, z wnioskami KA1 w 2018 r. Osiągając 77, a KA2 na 143. Wysokie liczby zebrane z wyników badań w tych krajach były dość zaskakujące, biorąc pod uwagę ich wielkość; wszystkie wyżej wymienione kraje mają populacje w dziesiątkach milionów. Wskaźniki powodzenia kandydatów w Polsce, Wielkiej Brytanii i Rumunii były spójne w przypadku programów KA2 na poziomie około 30%. W przypadku Polski i Wielkiej Brytanii spójność pod względem pomyślnych wniosków KA1 wyniosła około 60% (Rumunia nie dostarczyła danych dla KA1). Włoska agencja krajowa zatwierdziła od 30 do 35% wnioskodawców zarówno na programy KA1, jak i KA2.

Druga największa grupa składała się z Litwy, Słowenii, Chorwacji i Danii. Kraje te, z populacjami od dwóch do dziewięciu milionów, zgłosiły od 30 do 55 wnioskodawców. Wskaźniki akceptacji dla tych krajów były stosunkowo niespójne. Podczas gdy Chorwacja i Dania odnotowały wysokie wskaźniki sukcesu w KA1 odpowiednio na poziomie 84% i 63%, zarówno Słowenia, jak i Litwa zgłosiły wskaźniki bliższe 50%. W KA2 wyniki były podobnie rozproszone. Słowenia odnotowała 20% sukcesu, Dania 26%, Litwa 50%, a Chorwacja 35%.

Wreszcie mniej niż 30 osób ubiegających się o rundę aplikacyjną 2017/2018 wpłynęło do Irlandii, Norwegii, Luksemburga i Malty. Wyniki te okazują się bardziej skomplikowane, ponieważ nie wszystkie z tych krajów mają odpowiednio małe populacje. Chociaż na Malcie i w Luksemburgu mieszka mniej niż milion mieszkańców, Norwegia i Irlandia są stosunkowo większe. Wszystkie te kraje, z wyjątkiem Irlandii, nie zapewniły oddzielnych wskaźników sukcesu dla KA1 i KA2. Luksemburg wykazał najwyższy procent sukcesu na poziomie około 80%, podczas gdy Malta - 50%, a Norwegia - 25%. Irlandia zgłosiła jednak 70% wskaźnik sukcesu dla KA1 i 50% wskaźnik sukcesu dla KA2.

Ogólnie biorąc, sukces aplikacji do programów KA1 był wyższy niż w przypadku programów KA2.

## 3.2 Możliwości dla wnioskodawców

Wsparcie dla osób ubiegających się o mobilność indywidualną (KA1) i partnerstwo strategiczne (KA2) różni się znacznie w UE. Protokoły dotyczące pomocy kandydatom w składaniu wniosków i dostarczania niezbędnych informacji zależą od wielkości i zasobów dostępnych danej agencji krajowej Erasmus +. Większość agencji oferuje wnioskodawcom przewodniki po programach, niezbędne dokumenty i sesje informacyjne. Charakter dalszego wsparcia dla wnioskodawców nie jest tak przewidywalny, jak wsparcie oferowane beneficjentom, ponieważ być może Komisja ma mniejszy nadzór i mniej zasobów. Poniżej przedstawiono różne rodzaje pomocy, zaspokajając różnorodne potrzeby zarówno agencji, jak i wnioskodawców, z którymi pracują.

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

Wnioskodawcy mogą również skorzystać z pomocy w pisaniu na jednej z trzech sesji pisania dla każdej odpowiedniej inicjatywy (KA1 i KA2); wszystkie trzy wydarzenia odbywają się w różnych miastach w całej Belgii. Chociaż **eposy** nie komentują zakończonych propozycji, zalecają konsultacje z dwiema innymi flamandzkimi organizacjami: Europe House Ryckvelde i Europe Castle Alden Biesen.

**Epos** wyróżnia się spośród innych organizacji w całej UE spersonalizowanym wsparciem podczas całego procesu aplikacyjnego. Takie wsparcie było rzadkie zarówno na stronach internetowych agencji, jak i w odpowiedziach ankiety. Agencje mogą mieć trudności z zapewnieniem zindywidualizowanych zasobów ze względu na niedofinansowanie, brak personelu lub w inny sposób przytłoczenie dużą liczbą wnioskodawców. Jednak kilka agencji poza eposami podjęło środki w celu dostosowania wnioskodawców w bardziej spersonalizowany sposób. W odpowiedzi na

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

jedno z badań projektu pracownik austriackiej usługi wymiany (**OeAD**) przypomniał, że oferuje zarówno kontrole przed złożeniem wniosku, jak i po nim. Oznacza to, że **OeAD** ocenia potencjalny sukces projektu w oparciu o jego strategię i cel podczas wstępnej kontroli, a następnie, po wprowadzeniu przez kandydata zalecanych zmian, telefoniczny telefon kontaktowy z wnioskodawcą w celu omówienia pierwszego projektu wniosku projektowego.

Słoweńskie, norweskie i irlandzkie agencje wspominają o podobnych ofertach w odpowiedziach na ankiety i na swoich stronach internetowych, powołując się na szkolenia i warsztaty pisania, a także indywidualne spotkania telefoniczne, przez e-mail lub osobiście Twarzą w twarz.<sup>2</sup> Możliwości spotkania się lub rozmowy z osobami oceniającymi lub pracownikami agencji osobiście przez kandydatów są cenne dla wnioskodawców, ale wydają się być problematyczne. Hiszpańska agencja krajowa **SEPIE** rozwiązuje to wyzwanie, oferując kandydatom spersonalizowane kody kluczy do usług telefonicznych. Kod ten umożliwia wnioskodawcom wygodny kontakt z ewaluatorami w sprawie projektów w celu uzyskania porady dostosowanej do indywidualnych.<sup>3</sup>

Skuteczne wykorzystanie technologii do przekazywania informacji wnioskodawcom i ułatwiania ich sukcesu jest często konieczne, gdy zindywidualizowane wsparcie nie jest możliwe. **Ecorys UK** oferuje quiz Erasmus +, aby pomóc wnioskodawcom w określeniu, jakie kluczowe działania powinni zastosować. Irlandzka agencja **Léargas** regularnie aktualizuje swojego bloga, zwanego spostrzeżeniami, z artykułami dostępnymi dla beneficjentów i wnioskodawców. Blog ma stronę „Cykl życia projektu”, która oferuje porady menedżerom na wszystkich etapach ich projektów. Blog jest szczególnie pomocnym narzędziem, ponieważ umożliwia również obecnym lub byłym kierownikom projektów publikowanie i dzielenie się swoimi doświadczeniami i wskazówkami.

**Francuska agencja Erasmus +**, choć nie wyróżnia się wsparciem, należy wspomnieć o portalu Penelope +, który jest dostępny dla wszystkich beneficjentów i kandydatów Erasmus +. Do korzystania z witryny nie jest wymagane hasło, które oferuje pomoc zarówno kandydatom, jak i beneficjentom. Jeśli chodzi o wnioskodawców, strona zapewnia wyszukiwarkę kandydatów, którzy mogą znaleźć „programistów” programu Erasmus + lub podmioty z różnych dziedzin, które mogą udzielać porad potencjalnym wnioskodawcom. Wyszukiwarka składa się z mapy programistów z opcją filtrowania wyników według regionu, typu projektu, sektora i rodzaju pomocy.<sup>4</sup>

Penelope + oferuje również dokumenty potrzebne kandydatom przygotowującym wnioski, jasny podział procesów i niezbędne kroki w aplikacjach oraz przykłady dobrych praktyk od poprzednich beneficjentów. Na stronie dostępne są ogólne narzędzia wyszukiwania partnerów, takie jak EPALÉ, Europass i Euroguidance. Dla subskrybentów i beneficjentów istnieją również opcje subskrypcji biuletynu lub śledzenia agencji krajowej na Facebooku, Twitterze i innych stronach mediów społecznościowych. Wygląd strony wyróżnia się na tle innych krajowych agencji i stron internetowych jako prosty i dostępny, co jest znaczące dla osób realizujących projekty po raz pierwszy.

W ramach agencji krajowych Erasmus + wsparcie dla wnioskodawców wydaje się najbardziej potrzebować wzrostu. Agencje mają jednak dużą autonomię w zakresie pomocy oferowanej

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

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

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

kandydatom, co pozwala im lepiej dostosować się do potrzeb społeczności, którym służą. Zasadniczo połączenie możliwości zindywidualizowanego wsparcia z zasobami technologicznymi i internetowymi wydaje się odpowiadać potrzebom podmiotów realizujących projekty zainteresowanych udziałem w programach KA1 i KA2.

### 3.3 Możliwości dla beneficjentów

Informacje o możliwościach oferowanych beneficjentom mogą nie być w pełni kompletne, ponieważ wydarzenia i wiadomości są prawdopodobnie rozpowszechniane za pośrednictwem poczty elektronicznej lub platform internetowych dostępnych dla odbiorców dotacji. Większość dostępnych informacji została zebrana w odpowiedziach na ankiety przesłane do agencji krajowych, które oferują dogłębny, ale selektywny wgląd w udostępnione zasoby. Jednak większość agencji krajowych oferuje podobne możliwości beneficjentom dotacji KA1 i KA2, ponieważ wyniki ich wsparcia są ściśle monitorowane. Istnieją pewne różnice w technice i jeszcze raz w poziomie personalizacji w podejściu agencji krajowych. Odmiany i konsekwencje zostaną zbadane w celu uzyskania lepszego spojrzenia na charakter wsparcia agencji.

Prawie wszystkie agencje krajowe oferują spotkanie inauguracyjne dla nowych beneficjentów. Spotkania te zazwyczaj obejmują informacje finansowe i prawne niezbędne do rozpoczęcia projektu. Jak ujęły odpowiedź ankiety **ANPCDEFP**, spotkania te dotyczyły:

treść umowy i jej załączników, zarządzanie techniczne i finansowe, zapobieganie ryzyku, sposób korzystania z Mobility Tool +, rozpowszechnianie i wykorzystywanie problemów z wynikami, cechy wyników intelektualnych, wymagania dotyczące monitorowania i kontroli przeprowadzanych przez NA ( agencja narodowa) w trakcie cyklu życia projektu.

Spotkania inauguracyjne często nadają ton relacjom między agencją krajową a kierownikami projektów. Niektóre agencje, takie jak **ANPCDEFP**, zapewniają uczestnictwo kierowników projektów z poprzednich lat na tych początkowych spotkaniach. Ci doświadczeni menedżerowie projektów nie tylko mają okazję dzielić się swoją pracą, ale także mogą omawiać niektóre z napotkanych wyzwań i sukcesów. Słoweńska agencja krajowa **CMEPIUS** podkreśliła znaczenie możliwości nawiązywania kontaktów i wzajemnej współpracy „między beneficjentami i (NA) (agencją krajową), a także między samymi beneficjentami” w odpowiedzi na ankietę.

Możliwości zasięgnięcia i połączenia między beneficjentami również nie są rzadkie przez cały cykl życia projektu. Agencje oferują tutoriale, seminaria internetowe lub warsztaty na temat rozpowszechniania i promocji zarówno w ramach społeczności Erasmus +, jak i poza nią. Irlandzka agencja Léargas daje menedżerom możliwość publikowania postów na blogu witryny.<sup>5</sup> Podobnie **Ecorys UK** publikuje historie Erasmus +, które są dostępne dla inspiracji i dobrych praktyk, a także dla możliwości promocyjnych.<sup>6</sup> Wzajemne dzielenie się może odbywać się również podczas seminariów śródrocznych. Włoska agencja krajowa **INDIRE** organizuje coroczne seminarium monitorujące dla beneficjentów KA2. W spotkaniu uczestniczy średnio 100 menedżerów, które zapewniają dodatkowe informacje na temat narzędzia Mobility + Tool i innych

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

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

zasobów internetowych. Jednak seminarium daje również każdemu beneficjentowi możliwość przedstawienia najważniejszych wydarzeń, celów i materiałów dotyczących jego projektu. Monitorowanie postępów projektów jest niezbędnym obowiązkiem wszystkich agencji krajowych, jednak charakter tych kontroli sięga od „raportów monitorowania postępów” wykorzystywanych przez **ANPCDEFP**, po bardziej osobiste konsultacje telefoniczne prowadzone przez polską agencję **FRSE**.

Wsparcie udzielane przez cały rok odzwierciedla to samo napięcie obserwowane na etapie składania wniosku między personalizacją a technologiczną wytrzymałością. W idealnym przypadku agencje dostarczają beneficjentom oba narzędzia online w połączeniu z większą indywidualną uwagą. Na przykład **ANPCDEFP** oferuje seminarium internetowe i bezpośrednie warsztaty na temat korzystania z Mobility Tool + i przygotowania się do ostatecznego raportu. Agencje mogą również organizować imprezy z agencjami krajowymi z innych dziedzin lub krajów. Dzięki współpracy kraje mogą dzielić koszty i obowiązki, zachęcając jednocześnie do współpracy międzynarodowej i tworzenia sieci. W sierpniu 2018 r. Francuska agencja narodowa wraz z fińskimi, luksemburskimi i chorwackimi biurami zorganizowała wydarzenie dotyczące skuteczności projektów. Według uczestnika,

Seminarium spełniło oczekiwania i fajnie, że było tak wielu uczestników. Nasz projekt zakończył się latem ubiegłego roku, ale miło było zauważyć, że dobrze zrobiliśmy. Ciekawe było również, jak inne kraje wykonują swoją pracę w terenie. Z doświadczenia innych otrzymujesz pomysły na własną pracę.<sup>7</sup>

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

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

Chociaż tematycznie agencje krajowe stoją przed wieloma takimi samymi wyzwaniami, jeśli chodzi o wspieranie beneficjentów dotacji, podobnie jak wnioskodawcy, różnice między agencjami krajowymi nie są tak poważne. Oczekiwania wobec kierowników programu pozwalają nie tylko na większe wsparcie dla beneficjentów, ale także na lepszy dostęp do tego wsparcia. W tej chwili opracowanie wsparcia dla kandydatów jest prawdopodobnie bardziej naglące niż lepsze wsparcie dla beneficjentów. Również ulepszenie systemów, które mają wpływ na wnioskodaw-

---

<sup>7</sup> [http://www.cimo.fi/ajankohtaista/101/1/eurooppalainen\\_koulutus\\_antoi\\_tyokaluja\\_hankkeiden\\_vaikuttavuuden\\_arviointiin\\_ja\\_levitykseen](http://www.cimo.fi/ajankohtaista/101/1/eurooppalainen_koulutus_antoi_tyokaluja_hankkeiden_vaikuttavuuden_arviointiin_ja_levitykseen)

ców (bezpośrednie konsultacje, zasoby internetowe itp.), Prawdopodobnie miałyby taki sam pożądany wpływ na beneficjentów.



## 4. Spojrzenie na Potrzeby i Wyzwania

### 4.1 Wnioski oraz analiza porównawcza krajów

Autor: Aron Weigl, EDUCULT

Badanie sukcesów i wyzwań w zarządzaniu projektami międzynarodowymi w dziedzinie uczenia się przez całe życie wskazuje na dwie podstawowe cechy dziedziny społeczeństwa obywatelskiego:

1. W Europie dziedzina jest bardzo zróżnicowana i w różnych krajach panują różne warunki.
2. Jednak podobne wskaźniki sukcesu można szczegółowo zidentyfikować, a wyzwania, przed którymi stoją międzynarodowi kierownicy projektów i ich organizacje, można opisać.

Poniżej przyjrzymy się zatem szczegółowości każdego przypadku z jednej strony i podobieństwom z drugiej. Ze względu na niewielką liczbę przypadków w badaniu nie można wyciągnąć ogólnych wniosków. Na poziomie jakościowym - szczególnie w połączeniu z wywiadami - można wyciągnąć spostrzeżenia na temat zarządzania międzynarodowymi projektami społeczeństwa obywatelskiego.

#### I. Próba badawcza w krajach partnerskich

Uczestnicy ankiet w poszczególnych krajach różnią się pod wieloma względami. Dziedziny pracy, w których większość respondentów jest nadal aktywna oprócz uczenia się przez całe życie, to praca z młodzieżą we Włoszech i Polsce, szkoła na Węgrzech, szkolnictwo wyższe i szkoła w Danii oraz kształcenie zawodowe w Austrii.

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

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

Podobieństwa można zaobserwować w dziedzinie tematycznej. We wszystkich krajach uczestniczyły przede wszystkim organizacje społeczeństwa obywatelskiego z sektora kultury, a częściej z sektora edukacji. Tylko na Węgrzech osoby pracujące w dziedzinie społeczności i mieszkalnictwa, a we Włoszech osoby zajmujące się sprawami społecznymi reprezentują jeszcze większe grupy.

Ze względu na te różnice w składzie próbek - i niewielką liczbę przypadków - można oczekiwać odmiennych odpowiedzi w odniesieniu do wskaźników sukcesu i wyzwań. Bardziej szczegółowe stwierdzenia są zatem możliwe tylko na poziomie jakościowym oraz w triangulacji z ocenami między widokami.

## II. Motywacje

Można podać kilka ogólnych stwierdzeń dotyczących motywacji aktorów. Kierownicy projektu chcą uczyć się przede wszystkim od podejść w innych krajach. W tym sensie uważają za konieczne przekraczanie granic w celu nawiązania kontaktu z ludźmi. Wszystkim podoba się wymiana z ludźmi z ich dziedziny pracy w innych krajach.

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

## III. Wskaźniki sukcesu

Zasadniczo można powiedzieć, że im bardziej doświadczony jest kierownik projektu, tym skuteczniej realizuje projekty międzynarodowe. Jeśli chodzi o cechy kierowników projektów, nie można zidentyfikować żadnego szczególnie udanego typu - poza doświadczeniem w projektach międzynarodowych. Według analizy wywiadu kierunek szkolenia nie ma wpływu na stopień powodzenia późniejszej pracy.

Ogólne wskaźniki sukcesu, które są jednakowo widoczne we wszystkich krajach, są ogólne:

- wieloletnie doświadczenie we współpracy międzynarodowej;
- dobre osadzenie w sieciach europejskich / międzynarodowych;
- dogłębna znajomość programów UE, ich wymagań i celów;
- zrównoważone partnerstwo i podobne cele projektu realizowane przez partnerów;
- wystarczająca znajomość języka angielskiego.

W wywiadach i analizach ofert agencji krajowych staje się jasne, że kraje różnią się w szczególności warunkami początkowymi współpracy międzynarodowej. Istnieje wiele agencji krajowych ds. Erasmus + i „Kreatywna Europa”, które oferują dobre wsparcie, a tym samym stanowią dobrą podstawę dla wniosków projektowych, ale także dla ich realizacji. Jednak większość agencji krajowych, które oferują szersze wsparcie, koncentruje się na fazie przygotowania i składania

wniosku, a mniej na systematycznej pomocy w trakcie realizacji projektu. Na przykład, partnerzy przeprowadzający wywiady w Austrii informują o wieloetapowej procedurze udzielania informacji zwrotnych aż do wniosku, który rozpoczyna się od pomysłu na projekt.

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

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

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

Z wywiadów wynika natomiast, że samo „wsparcie” można zdefiniować bardzo szeroko. Często składa się z bardziej doświadczonych kolegów pomagających ad hoc. Systematyczne oferty wsparcia współpracy międzynarodowej są generalnie wyjątkiem w sektorze społeczeństwa obywatelskiego we wszystkich krajach. Im mniejsze organizacje, tym rzadziej mogą to zapewnić. Tam liderzy organizacyjni są zwykle jednocześnie kierownikami projektów. Podział między kierownikami projektów zwykle ma miejsce, co powoduje, że z jednej strony odpowiedzialność za projekty krajowe / lokalne, a za projekty międzynarodowe - z drugiej.

W fazie akwizycji wsparcie jest bardziej prawdopodobne, zwłaszcza w celu przygotowania wniosków i znalezienia odpowiednich partnerów projektu, a także zapewnienia finansowania projektu. To ostatnie jest przynajmniej tym, co mówią osoby odpowiedzialne za organizację, ale kierownicy projektu postrzegają to mniej w ten sposób. W realizacji projektu zapewnia się wsparcie pracowników zajmujących się księgowością i zarządzaniem finansami.

Kierownicy projektów mają nadzieję konsekwentnie pozyskać dodatkowy personel dla zespołu projektowego. Wskazuje to już na jedno z największych wyzwań w zarządzaniu projektami międzynarodowymi, ale także ogólnie w pracy społeczeństwa obywatelskiego: wąskie gardła kadrowe, które ostatecznie wynikają z ograniczeń budżetowych.

Rzadko dostępna, ale również mało oczekiwana oferta wsparcia to szkolenia z zakresu ogólnego zarządzania projektami, szkolenia międzykulturowe i kursy językowe. Mniej podane, ale oczekiwane przez kierowników projektów, to szkolenia z międzynarodowego zarządzania projektami. To zdecydowanie opisuje wakat we wszystkich krajach uczestniczących. Jedyną rzeczą z wywiadów w różnych krajach jest to, że „uczenie się przez działanie” jest najlepszą metodą na poprawę siebie w obszarze zarządzania. Perspektywa ta może jednak opierać się na fakcie, że żadne porównanie nie jest możliwe z powodu braku ofert, a zatem wariant samobójczy jest jak dotąd najbardziej obiecujący.

## IV. Wyzwania

Nawet przy istnieniu tego rodzaju szkoleń dla menedżerów projektów pojawiają się wyzwania. Brak czasu często uniemożliwia korzystanie z takich usług wsparcia, jak podają partnerzy w niektórych krajach.

Jest konsekwentnie jasne, że procedura składania wniosków jest szczególnie trudna z tego samego powodu. Napisanie udanych aplikacji zajmuje dużo czasu i pracowników. Różnica między doświadczonymi i niedoświadczonymi rozmówcami i partnerami wywiadu staje się jasna. Podczas gdy doświadczeni rozmówcy wskazują głównie czas jako decydujący zasób, niedoświadczeni rozmówcy również uważają treść aplikacji za główne wyzwanie.

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

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

Istnieje różnica między rozmówcami w odniesieniu do innych kwestii: brak wiedzy na temat możliwości i metod wsparcia, a także dostęp do kompetentnych kierowników projektów jest opisywany jako wyzwanie w niektórych krajach.

Bardziej doświadczeni rozmówcy wspominają o negatywnym wpływie na realizację projektów międzynarodowych: np. lekceważenie mocnych i słabych stron różnych partnerów stanowi szczególną wadę dla wdrażania. Dlatego konieczne byłoby zaangażowanie partnerów już na etapie planowania projektu. Dzięki temu możliwe byłoby przygotowanie wniosku i zaprojektowanie projektu zgodnie z ich potrzebami i wiedzą specjalistyczną.

## 4.2 Podsumowanie oraz rekomendacje na przyszłość

Autorzy: wszyscy partnerzy; podsumowanie przez: Aron Weigl, EDUCULT

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

Jest zatem prawdopodobne, że najważniejszym zadaniem przy oferowaniu wsparcia musi być wyeliminowanie przeszkód w realizacji projektów po raz pierwszy.

### I. Wspólne potrzeby

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

Ogólnym przesłaniem ankiety online było to, że kierownicy projektów muszą przede wszystkim podnieść swoją wiedzę i umiejętności, aby projektować aplikacje do współpracy międzynarodowej i koordynować projekty międzynarodowe. W tym celu potrzebują również wsparcia ze strony swoich organów zarządzających. Wsparcie to różni się w zależności od kraju, a zwłaszcza od organizacji do organizacji, więc ogólna sieć wsparcia pomogłaby przezwyciężyć nierówności. Podobnie jest w przypadku wsparcia ze strony agencji krajowych. Wreszcie, ewentualne wsparcie w postaci porad, szkoleń i mentoringu ze strony innych podmiotów w kontekście międzynarodowego projektu nie jest dobrze ustalone.

Dlatego możemy zidentyfikować następujące ogólne potrzeby:

- specjalne szkolenie wspierające w zrozumieniu wyzwań w finansowaniu, w tym aspekt językowy (zwłaszcza techniczny angielski) i umiejętności pisania aplikacji;
- zasoby finansowe i ludzkie w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego;
- dostęp do skonsolidowanej międzynarodowej sieci partnerskiej;
- zwiększenie wiedzy na temat marketingu działań w ramach projektu;
- wsparcie przy rekrutacji nowego, kompetentnego personelu i wolontariuszy;

- zacieśnienie współpracy międzysektorowej w celu zwiększenia wpływu sektora.

## II. Rekomendacje dotyczące rozwoju wsparcia

Celem projektu jest ustanowienie sieci wsparcia dla kierowników projektów, którzy chcą być aktywni na arenie międzynarodowej. W związku z sformułowanymi potrzebami sensowne byłoby zatem opracowanie następujących usług wsparcia.

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

Wsparcie może mieć formę:

- doradztwa i mentoringu, a także dostęp do narzędzi i wideoklipów oraz pigułek wiedzy wraz z poradami tematycznymi w celu przygotowania wniosków i obsługi koordynacji (i stania się partnerem);
- dostosowanego wsparcia dla małych organizacji społeczeństwa obywatelskiego na każdym etapie składania wniosku i realizacji projektu (tj. jak czytać zaproszenie, jak szacować budżet, jak budować partnerstwo itp.);
- nowych tematycznych kursówy Erasmus + ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań stojących przed menedżerami międzynarodowych projektów po raz pierwszy, odpowiadających na zidentyfikowane potrzeby;
- edukacyjnych narzędzi do mapowania pomysłów, jak przekształcić pomysł rozwiązywania problemu w projekt;
- narzędzi edukacyjnych, dotyczących podstawowego planowania budżetu;
- co „robić” a czego „nie” w pisaniu aplikacji, wyszukiwaniu partnerów i planowaniu projektów;
- wspólnego doświadczenia, osobiste historie o tym, co robić, gdy coś pójdzie nie tak (ogólnie źródła wsparcia koncentrują się na dobrym planowaniu i zapobieganiu, ale co robią, gdy pojawiają się typowe problemy? do kogo się zwracają? co inni robią w podobny sposób sytuacji?).
- dostępu do międzynarodowej sieci dla początkujących, aby uzyskać wsparcie i motywację do priorytetowego traktowania współpracy międzynarodowej;
- platformy wspierającej fazę początkową pierwszych partnerstw;
- narzędzi edukacyjnych, szablonów dotarcia do partnerów (gdzie? w jakiej formie? kiedy? na jakim poziomie planowania?) dla partnerów;
- job-shadowing w pracy, aby umożliwić uczestnictwo w międzynarodowych projektach jako element uczenia się typowych zadań zarządzania projektami międzynarodowymi;

- glosariusza na temat technicznego języka angielskiego używanego w zarządzaniu projektami i angielskiego słownictwa w dziedzinie uczenia się przez całe życie / edukacji dorosłych.

Ostatecznie wsparcie powinno prowadzić do:

- zwiększonego poziomu sieciowania, który zwiększa wpływ sektora;
- wspólnego lobbingu dla sektora - między innymi w celu zwiększenia możliwości współfinansowania współpracy międzynarodowej;
- możliwości uczenia się na podstawie doświadczeń innych, być może z opcjami bezpośredniego kontaktu z bardziej doświadczonymi organizacjami.

# Aneksy:

## A1. Spis Grafów

Graf. 1: Gdzie obecnie pracujesz? W jakim kraju ma siedzibę Twoja organizacja? .....	7
Graf. 2: Ile masz lat? .....	8
Graf. 3: Jakie jest Twoje formalne wykształcenie? (możliwe jest zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi)? .....	8
Graf. 4: Wybierz obszar tematyczny swojej pracy (możliwa odpowiedź wielokrotna).....	9
Graf. 5: Na jakim stanowisku pracujesz? (możliwa odpowiedź wielokrotna). .....	9
Graf. 6: Ile zrealizowałeś projektów międzynarodowych? .....	10
Graf. 7: Jak często bezskutecznie ubiegałeś się o dofinansowanie na projekt międzynarodowy? .....	11
Graf. 8: Jaką masz motywację w realizowaniu projektów międzynarodowych? .....	12
Graf. 9: Jakie wyzwania pojawiają się przy składaniu wniosku lub w trakcie realizacji projektu międzynarodowego? .....	13
Graf. 10: Jakie otrzymałeś wsparcie (możliwa odpowiedź wielokrotna)?.....	13
Graf. 11: Jakiego rodzaju wsparcia oczekiwałbyś od organizacji zatrudniającej / zlecającej, aby móc skutecznie aplikować oraz realizować międzynarodowe projekty (możliwa odpowiedź wielokrotna)? .....	14
Graf. 12: Jak często uczestniczysz w różnego rodzaju szkoleniach? .....	15
Graf. 13: Jaka jest Twoja motywacja do realizacji projektów międzynarodowych w Twojej organizacji? (możliwa odpowiedź wielokrotna)? .....	15
Graf. 14: Jakie wsparcie oferowaliście/oferujecie? (możliwa odpowiedź wielokrotna)? .....	16
Graf. 15: Na jakie wyzwania natrafiasz w Twojej organizacji, gdy wspierasz menadżerów projektów międzynarodowych? .....	17
Graf. 16: Proszę wskazać obszar swojej aktywności zawodowej w obszarze edukacji (możliwa odpowiedź wielokrotna ); Polska. ....	19
Graf. 17: Proszę wskazać obszar swojej aktywności zawodowej (możliwa odpowiedź wielokrotna); .....	20
Graf. 18: W jakim charakterze pracujesz w organizacji (możliwa odpowiedź wielokrotna)? .....	21
Graf. 19: Czy kiedykolwiek ubiegałeś się o fundusze na projekty współpracy międzynarodowej w obszarze swojej aktywności? .....	22
Graf. 20: Ile razy realizowałeś projekt międzynarodowy?.....	22
Graf. 21: Jaką rolę pełniła Twoja organizacja w trakcie realizacji projektów międzynarodowych? .....	22
Graf. 22: Jak często bezskutecznie aplikowałeś o środki na projekt międzynarodowy? .....	23



Graf. 23: Podaj swoją płeć;.....	34
Graf. 24: Ile masz lat?;.....	34
Graf. 25: Jakie jest twoje wykształcenie? (możliwa odpowiedź wielokrotna);.....	35
Graf. 26: W jakim obszarze edukacji, oprócz edukacji dorosłych, pracujesz? (możliwa odpowiedź wileokrotna). .....	36
Graf. 27: W jakim sektorze edukacji pracujesz? (mozliwa odpowiedź wielokrotna)?;.....	37
Graf. 28: Wybierz obszary tematyczne swojej pracy (możliwa jest odpowiedź wielokrotna). .....	37
Graf. 29: Jaka pełnisz funkcje w organizacji? (możliwa odpowiedź wielokrotna). .....	38
Graf. 30: Jaka jest twoja motywacja aby realizować projekty międzynarodowe? .....	38
Graf. 31: Jak jest twoja motywacja aby realizować projekty międzynarodowe?. .....	39
Graf. 32: Z jakich form edukacyjnych skorzystałeś co najmniej raz? (możliwa odpowiedź wielokrotna)..	40
Graf. 33: Jak często korzystałeś z tego rodzaju narzędzi edukacyjnych?.....	41
Graf. 34: Jakie wyzwania pojawiają się podczas składaniu wniosku lub w trakcie realizacji międzynarodowego projektu?.....	43
Graf. 35: Jakie wyzwania pojawiają się w Twojej organizacji, gdy próbujesz wesprzeć menadżerów międzynarodowych projektów?. .....	44
Graf. 36: Wybierz obszar tematyczny swojej pracy (możliwa odpowiedź wielokrotna). .....	46
Graf. 37: Jakie masz wykształcenie (możliwa odpowiedź wielokrotna)?.....	47
Graf. 38: Jaką pełnisz funkcję w organizacji (możliwa odpowiedź wielokrotna)?.....	47
Graf. 39: Jak często, bez powodzenia, ubiegałeś się o wsparcie na projekt międzynarodowy ? .....	49
Graf. 40: Jaka jest twoja motywacja do realizacji projektów międzynarodowych?.....	50
Graf. 41: Z jakiego rodzaju oferty edukacyjnej skorzystałeś co najmniej raz (możliwa odpowiedź wielokrotna)?.....	51
Graf. 42: Z jakimi wyzwaniami borykasz się, kiedy usiłujesz wspierać swoich menadżerów projektów międzynarodowych? .....	53
Graf. 43: Jakie masz wykształcenie? (możliwa odpowiedź wielokrotna).....	55
Graf. 44: Proszę wskazać obszar edukacji w ramach, którego pracujesz (możliwa odpowiedź wielokrotna). .....	57
Graf. 45: Wskaż obszar tematyczny swojej pracy (możliwa odpowiedź wielokrotna). .....	58
Graf. 46: Jaką pełnisz funkcję w organizacji/Na jakim stanowisku pracujesz (możliwa odpowiedź wielokrotna). .....	58
Graf. 47: Ile projektów współpracy międzynarodowej zrealizowałeś? .....	59
Graf. 48: Ile razy bezskutecznie ubiegałeś się o dofinansowanie na realizację projektu międzynarodowego? .....	60

Graf. 49: Jakie były przyczyny odrzucenia wniosku?.....	61
Graf. 50: Jaką masz motywację aby realizować projekty międzynarodowe? .....	62
Graf. 51: Jaka jest Twoja motywacja do realizacji międzynarodowych projektów w Twojej organizacji ?; Dania.....	63
Graf. 52: Jaką rolę odegrała Twoja organizacja w realizacji międzynarodowych projektów (możliwych było wiele odpowiedzi) ?; Dania. ....	63
Graf. 53: Z jakiej oferty edukacyjnej skorzystałeś przynajmniej raz (możliwe wiele odpowiedzi) ?; Dania.65	65
Graf. 54: Jak często uczestniczysz w tego rodzaju edukacji ?; Dania. ....	66
Graf. 55: Jakie wyzwania pojawiają się przy składaniu wniosku lub realizacji projektu międzynarodowego?; Dania.....	67
Graf. 56: Jakie wyzwania pojawiają się dla Twojej organizacji, gdy próbujesz wesprzeć menedżerów projektów międzynarodowych?; Dania. ....	68
Graf. 57: Jakie jest Twoje pole działania w sektorze edukacji? (możliwych było wiele odpowiedzi); Austria. ....	70
Graf. 58: Proszę wybrać dziedzinę (dziedziny) pracy poza edukacją dorosłych (możliwe jest wiele odpowiedzi); Austria.....	72
Graf. 59: W jakim sektorze edukacji pracujesz (możliwe jest wiele odpowiedzi) ?; Austria. ....	72
Graf. 60: Wybierz pola tematyczne swojej pracy (możliwe wiele odpowiedzi); Austria. Work Functions..	73
Graf. 61: jaką funkcję wykonujesz na tym polu? (możliwych było wiele odpowiedzi); Austria. ....	73
Graf. 62: Ile razy realizowałeś projekt międzynarodowy ?; Austria. Motivation for International Cooperation.....	74
Graf. 63: Jaka jest Twoja motywacja do realizacji projektów międzynarodowych?; Austria. ....	75
Graf. 64: Jaka jest Twoja motywacja do realizacji projektów międzynarodowych w Twojej organizacji?; Austria. ....	76
Graf. 65: Z jakiej oferty edukacyjnej skorzystałeś przynajmniej raz? (możliwe wiele odpowiedzi); Austria. ....	77
Graf. 66: Jak często uczestniczysz w tego rodzaju edukacji ?; Austria. ....	78
Graf. 67: Jakie wyzwania pojawiają się przy składaniu wniosku lub realizacji projektu międzynarodowego?; Austria. ....	80
Graf. 68: Jakie wyzwania pojawiają się dla Twojej organizacji, gdy próbujesz wesprzeć menedżerów projektów międzynarodowych?; Austria.....	81

## A2. Przewodnik – pytania do wywiadów<sup>8</sup>

### Pytania do wywiadu

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

**(grupa A)**

### Rodzaj wywiadu

- Osobisty/telefoniczny

### Zanim rozpocznieś wywiad

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

### Przedmiot/tematyka wywiadu to:

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

## A Wprowadzenie

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

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

<sup>8</sup> The aim of the interviews was to get to know about successes and challenges as well as the needs for support in international project management. As part of the survey, the partners interviewed four varied groups: A) experienced project managers; B) experienced management bodies; C) inexperienced but interested project managers; D) inexperienced but interested management bodies. There are some minor differences between the interview guides for the four groups. Here, the guide for group A as the most representative of the four guides is presented.

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

A4 Jaki jest kierunek Pana/Pani wykształcenia?

---

## B Działalność międzynarodowa

---

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

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

Ile projektów międzynarodowych Pan/Pani zrealizował/-a?

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

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

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

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

---

## C Wsparcie dla menadżerów projektów międzynarodowych

---

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

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

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

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

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

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

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

---

## D Kompetencje (potrzebne) Menadżerom Projektów Międzynarodowych

---

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

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

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

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

D3 **[Zaprezentuj pokrótce charakterystykę wyodrębnionych kompetencji technicznych]**

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

D4 **[Zaprezentuj pokrótce charakterystykę wyodrębnionych kompetencji liderkich/przywódczych]**

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

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

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

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

---

## E Sieć wsparcia – pomysły/propozycje

---

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

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

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

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

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

***Dziękuję za poświęcony nam czas!***

## A3. Kwestionariusz On-line<sup>9</sup>

### Sieć wsparcia dla początkujących menadżerów projektów międzynarodowych

Dziękujemy Ci za decyzję o udziale w tym badaniu!

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

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

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

Dziękujemy!

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

### Twój obszar działania

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

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

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

---

<sup>9</sup> Our baseline analysis included two multilateral surveys: the first one on challenges and success stories of first-time international project cooperation, and the second one on key competences and needs for support; but the online query combined the two surveys in one questionnaire which is presented here. The first survey includes the question series: Q1, Q2, Q3, Q4, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q27, Q28, Q29, Q34, Q6xQ7.

- Edukacja dorosłych
- Edukacja szkolna
- Kształcenie i szkolenie zawodowe
- Edukacja na poziomie uczelni wyższej/uniwersyteckim
- Edukacja młodzieży
- Żadne z powyższych.
- Inny:

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

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

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

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

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

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

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

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



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

- Tak [a]  
 Nie [b]

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

- Tak [c]  
 Nie [d]

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

- Raz  
 2-4 razy  
 5 razy i więcej

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

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

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

- Raz  
 2-4 razy  
 5 razy lub więcej  
 Nigdy

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

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

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

- Tak  
 Nie [→ koniec badania]

### Wsparcie dla menadżerów projektów międzynarodowych

[Pytania dla menadżerów projektów:]

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

W bardzo dużym stopniu	W pewnym stopniu	W małym stopniu	W ogóle nie
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Chcę się uczyć rozwiązań stosowanych w innych kra-

jach.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontakty z innymi ludźmi, ponad granicami, są konieczne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To dodatkowa możliwość pozyskiwania środków finansowych/dofinansowań.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lubię wymianę (doświadczeń) z osobami z innych krajów w moim obszarze działania/pracy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zostałem przez (moją) organizację wyznaczony do tej roli.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Po prostu miałem/miałam okazję tym się zająć czy tego spróbować. Nie stoi za tym żadna konkretna motywacja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

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

	W bardzo dużym stopniu	W pewnym stopniu	W małym stopniu	W ogóle nie
Nie mam wystarczających ogólnych kompetencji zarządzania projektami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nie mam wystarczających kompetencji specyficznych dla realizacji międzynarodowych projektów współpracy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nie wiem wystarczająco dużo o wymaganiach związanych z opracowywaniem dobrych/kwalifikujących się do dofinansowania aplikacji w ramach europejskich programów dofinansowujących projekty (międzynarodowe).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nie otrzymuję wystarczającego ogólnego wsparcia od organizacji zatrudniającej mnie/zlecającej mi realizację projektu/-ów międzynarodowych.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nie otrzymuję wystarczającego wsparcia od innych członków zespołu organizacji, dla której działam/pracuję.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nie widzę we współpracy międzynarodowej żadnych korzyści, czy to dla mnie, czy dla mojej organizacji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

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

- Tak [a]
- Nie [b]

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

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

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

- Wsparcie w networkingu/wymianie doświadczeń z innymi menadżerami projektów międzynarodowych
- Wsparcie w pozyskaniu środków finansowych na realizację projektu
- Wsparcie w zarządzaniu finansami w trakcie i po zakończeniu realizacji projektu
- Dodatkowe zasoby czasowe
- Dodatkowe zasoby finansowe
- Szkolenia międzykulturowe
- Szkolenia językowe
- Szkolenia z zakresu zarządzania projektami międzynarodowymi
- Ogólne szkolenia z zakresu zarządzania projektami
- Szkolenia wewnętrzne
- Szkolenia zewnętrzne
- Inne:

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

- Tak [a]
- Nie [b]

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

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

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

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

[Pytania dla członków zarządów/menadżerów zarządzających organizacją:]

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

	W bardzo dużym stopniu	W pewnym stopniu	W małym stopniu	W ogóle nie
Dla rozwoju organizacji ważne jest uczenie się rozwiązań stosowanych w innych krajach.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontakty z innymi ludźmi, ponad granicami, są konieczne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To dodatkowa możliwość pozyskiwania dofinansowań	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nasza organizacja jest członkiem sieci międzynarodowej, której członkowie regularnie realizują wspólne projekty.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Po prostu mieliśmy okazję tym się zająć czy tego spróbować. Nie stoi za tym żadna konkretna motywacja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

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

- Tak [a]
- Nie [b]

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

- Support for networking/exchange with other international project managers
- Support to raise funds for implementing a project
- Support to manage financial issues while and after implementing a project

- Additional time resources
- Additional financial resources
- Intercultural trainings
- Language trainings
- Trainings for international project management
- Trainings for general project management
- In-house trainings
- External trainings
- Other:

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

	W bardzo dużym stopniu	W pewnym stopniu	W małym stopniu	W ogóle nie
Wsparcie w networkingu/wymianie doświadczeń z innymi menadżerami projektów międzynarodowych	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wsparcie w pozyskaniu środków finansowych na realizację projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wsparcie w zarządzaniu finansami w trakcie i po zakończeniu realizacji projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatkowe zasoby czasowe/czasu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatkowe zasoby finansowe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szkolenia międzykulturowe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szkolenia językowe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	W bardzo dużym stopniu	W pewnym stopniu	W małym stopniu	W ogóle nie
Nie wiemy, jak moglibyśmy ich wspierać.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nie mamy wiedzy na temat metod wspierania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brakuje nam możliwości finansowych by zaoferować wsparcie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brakuje nam zasobów czasowych by zaoferować wsparcie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nie mamy dostępu do kompetentnych osób by stworzyć zespół projektowy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Menadżerowie projektów nie chcą korzystać z oferowanego wsparcia.

Nasza organizacja nie chce oferować wsparcia w obszarze realizacji projektów międzynarodowych.

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

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

### Ocena Kompetencji w dziedzinie Zarządzania

20.) Umiejętności techniczne *		
Wybierz prosimy 3 kompetencje techniczne, które: Odpowiadając jako menadżer projektu międzynarodowego – najbardziej potrzebujesz rozwijać/ Odpowiadając jako członek zarządu organizacji – menadżerowie projektów międzynarodowych zarządzanej przez Ciebie organizacji najbardziej powinni rozwijać (poprzez szkolenia, mentoring, inne wsparcie edukacyjne), by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi UE.		Zaznacz te 3 kompetencje, które szczególnie chciałbyś/-abyś rozwijać.
Techniczny aspekt zarządzania projektem dotyczy kompetencji technicznych związanych z planowaniem i realizacją projektu w sektorze edukacji dorosłych organizacji społeczeństwa obywatelskiego.		
1	<b>Kompetencje językowe (język angielski)</b> tzn. wysoki poziom umiejętności czytania, pisania i rozmawiania w j. angielskim, jako najczęściej używanym "wspólnym" języku w kontekście współpracy europejskiej, włączając znajomość terminologii związanej z sektorem edukacji dorosłych i społeczeństwa obywatelskiego.	
2	<b>Ogólne kompetencje pozyskiwania dofinansowania zewnętrznego</b> tzn. jak opracować logiczny i spójny projekt, jak zaangażować partnerów zagranicznych do współpracy przy opracowywaniu projektu, jak wpisać projekt do wniosku aplikacyjnego o dofinansowanie adekwatnie do wymogów konkretnego programu grantowego.	
3	<b>Organizowanie Warsztatów Idei (Idea Workshops)</b> tzn. generowanie pomysłów podczas sesji grupowych stosując np. burzę mózgów, kiedy to różni interesariusze związani z tematyką planowanego projektu nazywają i analizują problemy i projektują możliwe sposoby ich rozwiązania.	

4	<p><b>Planowanie i harmonogramowanie projektu</b></p> <p>tzn. planowanie planu pracy i podziału pracy dla zrealizowania celów określonych metodą SMART (konkretny - mierzalny - osiągalny - realistyczny - określony czasowo); planowanie kluczowych działań i rezultatów projektu.</p>	
5	<p><b>Budżetowanie i szacowanie kosztów</b></p> <p>np. szacowanie szczegółowych kosztów poszczególnych działań dla wykonania planu pracy, stworzenie szczegółowego budżetu projektu, co będzie pomocne w monitorowaniu wydatkowania budżetu i prowadzenia właściwej dokumentacji kosztów i księgowości.</p>	
6	<p><b>Koordynowanie prac zespołu</b></p> <p>tzn. tworzenie list zadań i realizowanie w praktyce planu pracy,delegowanie zadań i odpowiedzialności, monitorowanie wykonania zadań w oparciu o jasne i przejrzyste procedury kontroli i zarządzania czasem.</p>	
7	<p><b>Zarządzanie finansami</b></p> <p>tzn. zarządzanie planowaniem budżetu, budżetowaniem, księgowaniem, kontrolą wewnętrzną, audytem, zamówieniami, wypłatami i sprawozdawczością finansową zgodnie z planem projektu.</p>	
8	<p><b>Komunikacja wewnętrzna</b></p> <p>tzn. planowanie i realizowanie efektywnej i asertywnej komunikacji w zespole projektowym, w oparciu o zdefiniowanie Co - Dlaczego - Kto - Kiedy i Jak, włączając stosowanie adekwatnych narzędzi ICT (technologii informacyjnych i komunikacyjnych).</p>	
9	<p><b>Upowszechnianie</b></p> <p>Tzn. planowanie upowszechniania adekwatnie do konkretnych interesariuszy i grup docelowych projektu w obszarze społeczeństwa obywatelskiego i zapewnienie odpowiednich środków/kanałów dotarcia do odbiorców, włączając zastosowanie mediów społecznościowych.</p>	
10	<p><b>Kompetencje ewaluacji</b></p> <p>tzn. planowanie, prowadzenie i raportowanie postępu działań i oceny wpływu projektu, włączając definiowanie metodologii i procedur oraz projektowanie formularzy ewaluacyjnych on-line.</p>	
<p><b>20.) Tutaj możesz wpisać 1 dodatkową kompetencję techniczną (nie wymienioną wyżej), którą również chciałbyś/-abyś rozwinąć by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi:</b></p>		

11		
----	--	--

<b>21.) Kompetencje lidarskie/przywódcze *</b>		Zaznacz te 3 kompetencje, które szczególnie chciałbyś/-abyś rozwinąć.
Wybierz proszę 3 kompetencje lidarskie/przywódcze, które:  Odpowiadając jako menadżer projektu międzynarodowego – najbardziej potrzebujesz rozwijać/  Odpowiadając jako członek zarządu organizacji – menadżerowie projektów międzynarodowych zarządzanej przez Ciebie organizacji najbardziej powinny rozwijać (poprzez szkolenia, mentoring, inne wsparcie edukacyjne), by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi UE.		
Kompetencje lidarskie/przywódcze odnoszą się do umiejętności zbudowania "ducha" zespołu, przedstawiania wizji członkom zespołu i inspirowanie ich do osiągania celów, wspieranie zespołu w kontaktach z różnymi interesariuszami projektu.		
1	<b>Efektywna komunikacja w kontekście organizacji społeczeństwa obywatelskiego</b>  tzn. przekazywanie wizji projektu i znaczenia realizowanych w jego ramach działań interesariuszom, a szczególnie - umiejętność dotarcia do kluczowych interesariuszy związanych z kontekstem społeczeństwa obywatelskiego.	
2	<b>Motywowanie i wywieranie wpływu</b>  tzn. motywowanie zespołu projektowego i kluczowych interesariuszy poprzez jasne cele i zachęcanie ich do wniesienia swojego wkładu w projekt, co wspiera spójność i współwłasność projektu (poczucie wspólnej odpowiedzialności za projekt).	
3	<b>Empatia i Rozumienie Sytuacyjne</b>  tzn. angażowanie się w relacje oraz zrozumienie i odpowiadanie na potrzeby uczestników projektu, umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania mocnych stron uczestników projektu dla jego lepszej realizacji.	
4	<b>Budowanie Zespołu, włączając wolontariuszy</b>  tzn. promowanie współwłasności projektu w zespole projektowym, włączając związanych z nim wolontariuszy; promowanie kultury współpracy z silnym poczuciem wspólnej odpowiedzialności za projekt i wysokim poziomem motywacji.	



5	<p><b>Improwizacja i sprawność działania</b></p> <p>tzn. umiejętność "zwinnego", sprawnego reagowania gdy to potrzebne i improwizowania w nieprzewidzianych sytuacjach by zapewnić postęp w realizacji projektu i skuteczność działań dzięki umiejętności dostrzegania nowych możliwości i wykorzystania aktualnego kontekstu.</p>	
6	<p><b>Motywowanie przez dobry przykład</b></p> <p>tzn. motywowanie dzięki dawaniu dobrego przykładu: dotrzymując terminów, koncentrując się na celu i zawartości działań, podejmowaniu odpowiedzialności oraz działaniu w empatyczny, uczciwy i przejrzysty sposób.</p>	
7	<p><b>Delegowanie zadań (projektowych)</b></p> <p>tzn. jako koordynator - delegowanie tak dużej liczby zadań jak to tylko możliwe, by mieć więcej czasu na mierzenie się z nieoczekiwanymi wydarzeniami (projektowymi) i angażowanie się w pracę nad projektem jako całością.</p>	
8	<p><b>Moderowanie spotkań i wydarzeń</b></p> <p>tzn. umiejętności moderowania spotkań projektowych, sesji plenarnych i większych wydarzeń projektowych, zarówno "twarzą w twarz" jak i wydarzeń wirtualnych (np. za pośrednictwem Skype'a).</p>	
9	<p><b>Partnerskie doradztwo</b></p> <p>tzn. doradzanie i pomaganie innym członkom zespołu w realizacji konkretnych zadań, zapewnienie wsparcia i doradztwa na partnerskiej stopie/w partnerskich relacjach w kontekście ponadnarodowym, w zespołach transgranicznych, wielo-partnerskich.</p>	
10	<p><b>Rozwiązywanie konfliktów</b></p> <p>tzn. skuteczne nawigowanie podczas wewnętrznych i zewnętrznych konfliktów oraz trudnych sytuacji; mediowanie pomiędzy różnymi punktami widzenia oraz umiejętność podejmowania ostatecznych decyzji.</p>	
<p><b>21.) Tutaj możesz wpisać 1 dodatkową kompetencję leaderską/zarządczą (nie wymienioną wyżej), którą również uważasz za ważną by lepiej zarządzać projektami międzynarodowymi UE:</b></p>		
11		

<p><b>22.) Kompetencje Zarządzania Strategicznego i Biznesowego*</b></p> <p>Wybierz prosimy 3 kompetencje Zarządzania Strategicznego i Biznesowego, które:</p> <p>Odpowiadając jako menadżer projektu międzynarodowego – najbardziej potrzebujesz rozwi-</p>	<p>Zaznacz te 3 kompetencje, które szczególnie chciałbyś/-abyś rozwinąć.</p>
--	--

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

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

### Informacje Statystyczne

23.) Twoja płeć to:

- Mężczyzna  
 Kobieta  
 Inne

24.) Ile masz lat?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Równocześnie z realizacją działań badawczych on-line, będziemy również przeprowadzać wywiady. Obok realizacji badań kwestionariuszowych on-line, przeprowadzamy także wywiady. Jeżeli

**jesteś zainteresowany/-a podzieleniem się z nami swoim doświadczeniem w realizacji międzynarodowych projektów współpracy - lub jeśli jesteś po prostu zainteresowany/-a naszą pracą, prosimy o wiadomość e-mail na adres:**

Austria: [aron.weigl@educult.at](mailto:aron.weigl@educult.at)

Dania: [hjv@interfolk.dk](mailto:hjv@interfolk.dk)

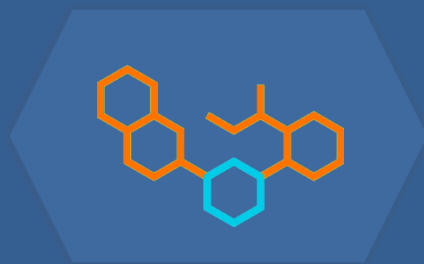
Węgry: [zsofi.jeney.domingues@gmail.com](mailto:zsofi.jeney.domingues@gmail.com)

Włochy: [l.lupini@cooss.marche.it](mailto:l.lupini@cooss.marche.it)

Polska: [faie@fundacjaie.eu](mailto:faie@fundacjaie.eu)

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

**Dziękujemy za Twój udział w badaniu!**



## **Sukcesy i wyzwania.**

**Raport I. Zarządzanie projektami międzynarodowymi w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych.**

Niniejszy raport na temat sukcesów i wyzwań związanych z zarządzaniem projektami między-narodowymi w obszarze społeczeństwa obywatelskiego sektora edukacji dorosłych został opracowany jako pierwszy rezultat pracy intelektualnej w ramach dwuletniego projektu dofinansowanego w programie Erasmus+, wrzesień 2018 r. - sierpień 2020 r., zatytułowanego: „First-time international project realisers support network.”

Projekt został współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus+.



**Erasmus+**