

**Succeser og udfordringer.
Rapport I om international projektledelse
i civilsamfundets sektor for voksenundervisning.**

EDUCULT (red.)



Erasmus+

Succeser og udfordringer.**Rapport I om international projektstyring i civilsamfundets sektor for voksenundervisning.**

Redaktør: Aron Weigl; med-redaktører: Hans Jørgen Vodsgaard, Agnieszka Dadak and Jerzy Kraus, Lorenza Lupini and Luca Bordoni, Marianna Labbancz 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) and the Folk High School Association Surrounding Budapest (HU), COOSS – Cooperativa Sociale Onlus scpa (IT), Foundation of Alternative Educational Initiatives (PL).

Alle rettigheder forbeholdes. Rapporten kan citeres med kildehenvisning.

Udgiver: EDUCULT

1. udgave: Juli 2019

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

Denne multilaterale undersøgelse af succeser og udfordringer ved international projektledelse i civilsamfundets sektor for voksenundervisning udgør den første rapport i det toårige Erasmus + udviklingsprojekt, september 2018 - august 2020, med titlen: “First time international project realisers support network”.

Projektet er støttet af den Europæiske Unions Erasmus+ -program.



Denne publikation afspejler kun forfatternes synspunkter, og hverken Det polske Nationale Kontor for Erasmus+ programmet eller den Europæiske Kommission kan holdes ansvarlig for anvendelser, der kan gøres af de heri indeholdte oplysninger.

Indholdsfortegnelse

FORORD	4
1. INTRODUKTION AF METODEN	6
1.1 Kvalitative Interviews	6
1.2 Respondentgruppen	6
2. PRÆSENTATION AF GOD PRAKSIS	11
2.1 tværnationale resultater af Online undersøgelsen.....	11
2.2 Den polske rapport om succeser og udfordringer.....	16
2.3 Den italienske rapport om succeser og udfordringer	30
2.4 Den ungarnske rapport om succeser og udfordringer	42
2.5 Den danske rapport om succeser og udfordringer	50
2.6 Den østrigske rapport om succeser og udfordringer	65
3. STØTTE TILBUDT AF DE NATIONALE KONTORER	76
3.1 Kvantitative analyser.....	76
3.2 Muligheder for ansøgere.....	77
3.3 Muligheder for tilskudsmodtagere.....	78
4. PERSPEKTIVER PÅ BEHOV OG UDFORDRINGER	81
4.1 Essentielle konklusioner og sammenligninger	81
4.2 Perspektiver og anbefalinger	85
BILAG	88
A1. Tabel over figurer	88
A2. Guide for interviews (English version)	91
A3. Online spørgeskema (English version)	94

Forord

Internationalt samarbejde er en del af arbejdet for mange organisationer, der arbejder med livslang læring i de europæiske civilsamfund. Ikke desto mindre er mange endnu ikke involveret i internationale partnerskaber eller har ikke kunnet gennemføre internationalt samarbejde med succes. Imidlertid kunne internationalt samarbejde hjælpe organisationerne med at fremme interne læringsprocesser og innovation. Dette er den generelle idé om europæiske samarbejdsprogrammer som Erasmus +. Nogle civilsamfundsorganisationer bruger mulighederne i disse programmer, men flere ansøger om finansiering uden succes eller har aldrig engang prøvet.

Som alle ved, der har opnået at få økonomisk støtte fra EU-programmerne, so kræver ansøgningsarbejdet både den nødvendige tid og personale for at få succes. Derfor er det en udfordring at starte internationale projekter, men at implementere dem kan endda være en mere skræmmende opgave. Projektledere har brug for support og specifikke færdigheder, hvis de arbejder internationalt. På hvilken måde understøtter organisationernes managementafdelinger deres internationale projektledere? Første gangs internationale projektledere har især brug for hjælp, da de ofte ikke er klædt på til at arbejde i et internationalt miljø.

Dette toårige Erasmus + udviklingsprojekt, fra september 2018 - august 2020, med titlen **“First-time international project realisers support network”** adresserer netop dette spørgsmål. Selve projektet er samfinansieret af Den Europæiske Unions Erasmus + program.

Partnerskabskredsen består af fem organisationer fra fem EU-medlemsstater, der arbejder inden for livslang læring, kultur, socialt arbejde og civilsamfundsudvikling. Partnerskabet består af:

Koordinatoren:

FAIE – Foundation of Alternative Educational Initiatives (PL) – see www.fundacjaiae.eu

Partnerne:

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

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

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

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

Projektet omhandler den relativt lave grad af internationalt partnerskabssamarbejde og netværkssamarbejde blandt de mange organisationer, der arbejder med livslang læring i de europæiske civilsamfund. Det overordnede mål er at fremme innovationsevnen hos voksenuddannelsesorganisationer, hvad angår uddannelsesmetodik, opsøge voksne studerende og voksenuddannelsesorganisationer ved at støtte dem i at påtage sig nye måder og områder til at være aktive.

Projektets arbejdsprogram har tre hovedfaser med følgende nøgleaktiviteter og produkter:

1. FASE: DEFINERE BASELINE, OKT 2018 – JUNI 2019 (9 MÅNEDER)

- Produkt 1: Fuldfør nationale undersøgelser og offentliggør undersøgelse I om succeser og udfordringer for internationalt samarbejde, seks sprog, PDF-udgave.
- Produkt 2: Fuldfør de nationale undersøgelser og offentliggør undersøgelse II om nøglekompetence og behov for støtte til international projektstyring, seks sprog, PDF-udgave.

2. FASE: UDVIKLE & TESTE, JULI 2019 – MARTS 2020 (9 MÅNEDER)

- Produkt 3: Designe, lancere og opdatere Portal for nye internationale projektledere
- Produkt 4: Udvikle mentor- og e-mentoring-system for nye internationale projektledere.
- Produkt 5: Udvikle kurser, læreplaner og ressourcer for nye internationale projektledere.
- T1 - T2: Gennemfør to tværnationale pilotkurser

3. FASE: VEJLEDNING OG FORMIDLING, APRIL – SEPTEMBER 2020 (6 MÅNEDER)

- Produkt 6: Etablere og udvikle det Internationale Netværk for vejledning og støtte
- ME1-ME4: Fem nationale konferencer, henholdsvis i Ancona (IT), Budapest (HU), Wien (AT), og København (DK).
- M5: En europæisk konference i Krakow (PL)

Denne multilaterale Rapport I er det første produkt i arbejdsprogrammet, og den udgør en del af vores indledende baseline undersøgelse.

Formålet med denne rapport er at få viden om succeser og udfordringer som grundlag for at udvikle supportnetværket og mulige supporttjenester. Rapportens mål er:

- At definere de former og metoder til støtte, der tilbydes internationale projektledere inden for livslang læring i de fem partnerlande.
- At beskrive forventningerne fra de internationale projektledere til støtte, som de forventer af deres ansættende organisationer for at kunne realisere internationalt samarbejde.
- At skitsere udfordringer for civilsamfundet i internationale samarbejdsprojekter.
- At specificere områderne information, viden, værktøjer og anden støtte til internationalt samarbejde, der tilbydes af nationale agenturer i samarbejdsprogrammerne i Den Europæiske Union.

Rapporten indeholder en generel analyse og præsenterer en række nationale undersøgelser vedrørende succeser og udfordringer i international projektstyring. Vi leverer hermed undersøgelser, der kan hjælpe med at beskrive vellykkede modeller for support og se, hvilke tilbud der er mere almindelige eller bruges oftere. Vi afklarer hvilke udfordringer projektlederne står overfor og belyser muligheder for at overvinde dem.

Vi håber, at denne rapport om succeser og udfordringer kan give ny viden og give inspiration til andre interessenter i det europæiske civilsamfund, der arbejder med livslang læring, for at styrke deres internationale projekter og europæiske samarbejdsaktiviteter.

June 2019,
Aron Weigl

1. Introduktion af metoden

Af Aron Weigl og Tanja Nagel, EDUCULT, og Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

Formålet med denne undersøgelse er at præsentere eksempler på god praksis i international projektforvaltning, identificere succeser og udfordringer og analysere de underliggende årsager. Kvalitative, retningslinjebaserede ekspert samtaler blev foretaget for at samle dataene, og en undersøgelse blev gennemført blandt projektledere og organisationsledere i civilsamfundssektorerne i alle deltagende lande, dvs. Østrig, Danmark, Ungarn, Italien og Polen.

Denne rapport præsenterer de samlede resultater af undersøgelsen samt analyserne af interviewene og de landespecifikke undersøgelsesresultater. På dette tidspunkt vil vi først beskrive, hvordan interviewpartnerne blev valgt og undersøgelseseksemplet.

1.1 Kvalitative Interviews

Sammen med alle projektpartnere blev der udviklet en retningslinje for gennemførelse af interviews (se appendiks). Spørgsmålene i interviewene fokuserede på nødvendige nøglekompetencer inden for civilsamfundet, internationalt projektsamarbejde og behov sammenlignet med støtte tilbudt i denne sammenhæng.

Udtalelser fra interviewpersoner fra forskellige målgrupper var af interesse, da det blev antaget, at forskellige perspektiver og behov ville blive udtrykt. De følgende fire grupper var derfor relevante i udvælgelsen af interviewpersoner:

- A. Projektledere (dvs. personer, der allerede arbejder / som allerede har arbejdet som internationale projektledere i voksenuddannelsesorganisationer i 3. sektor), der har erfaring med intern projektledelse (mindst to internationale projekter)
- B. Organisatoriske ledere (dvs. ledende medarbejdere, ledere og medlemmer af ledelsesorganer) med erfaring i intern projektstyring (mindst to internationale projekter)
- C. Projektledere uerfarne i international projektledelse
- D. Organisatoriske ledere uerfarne i international projektstyring

I alt blev 66 interviews gennemført, som det kan ses af analyserne af de enkelte lande. Denne analyse beskriver også de områder, hvorfra de interviewede kom, og hvordan de blev udvalgt i detaljer.

1.2 Respondentgruppen

I alt 200 personer deltog i onlineundersøgelsen. Da 79 af dem ikke opfyldte kriterierne (voksenundervisning, ikke-formel uddannelse, civilsamfundsorganisation) eller ikke udfyldte spørgeskemaet, blev 121 spørgeskemaer inkluderet i den endelige analyse med svar på de spørgsmål, der er relevante her.

I. Generelle kendetegn

De fleste af respondenterne (29 personer, der repræsenterer 24,0% af stikprøven) arbejder i Italien, efterfulgt af Danmark (26 personer eller 21,5%) og Polen (22 personer eller 18,2%) (se fig. 1). 18 personer (14,9%) deltog i Østrig, og i Ungarn var der 16 personer (13,2%), der deltog i undersøgelsen. 10 personer arbejder i andre lande som Letland (4), Finland (2), Holland (1), Norge (1), Portugal (1) og Rumænien (1).

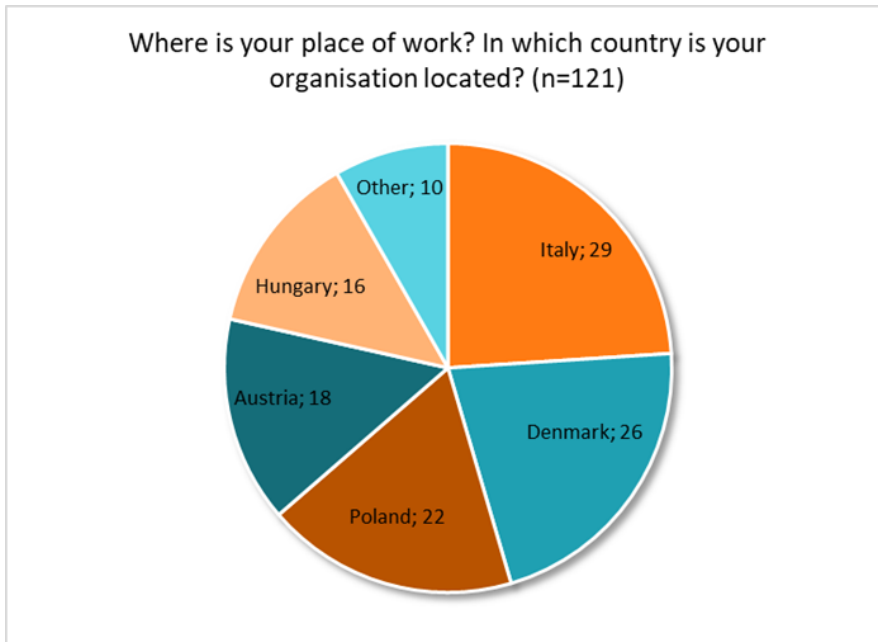


Fig. 1: I hvilket land arbejder du?

Mere end halvdelen af respondenterne er kvinder (56,9%), mens 40,4% af respondenterne er mænd. Resten valgte "andet" som køn. Cirka halvdelen af individerne i prøven er 50 år eller ældre. Kun 3,7% er mellem 20 og 29 år gamle. 13,8% er 70 år eller ældre (se fig. 2).

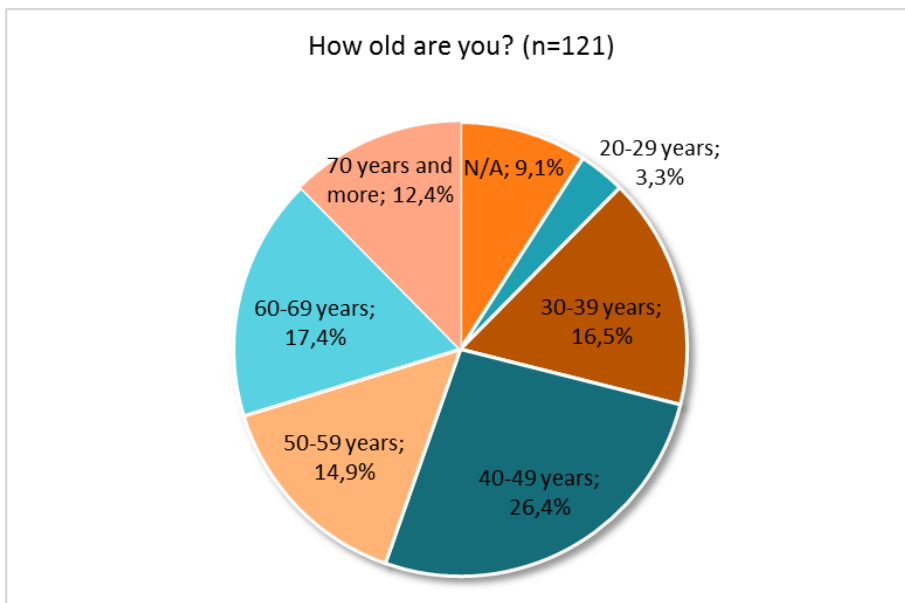


Fig. 2: Hvor gammel er du?

II. Arbejdsområde

En fjerdedel af de interviewede (27,3%) har en uddannelse inden for pædagogik / uddannelse, mens 25,6% har en samfundsvidenskabelig uddannelse og 19,0% har en uddannelse inden for kunst og kultur.

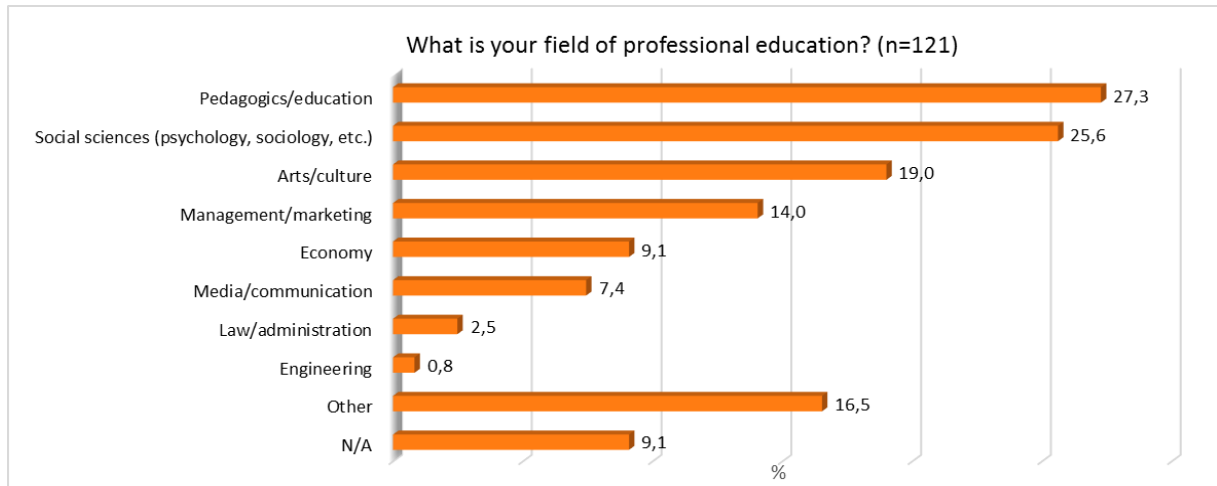


Fig. 3: Hvad er dit professionelle arbejdsområde (flere svar er mulige)?

Ud over voksenuddannelse er nogle respondenter også aktive i andre områder: Ungdomsuddannelse (35 personer eller 28,9%), erhvervsuddannelse (18 personer eller 14,9%), skoleuddannelse (15 personer eller 12,4%) og videregående uddannelse (10 personer eller 8,3%).

85,1% af de adspurgte er aktive i ikke-formel og uformel læring, 14,9% i ikke-formel, formel og formel læring. 95,9% arbejder for en civilsamfundsorganisation, 4,1% for et civilsamfund og en offentlig organisation.

Mere end halvdelen af de adspurgte (65 personer eller 53,7%) arbejder inden for kultur, sport og fritid, yderligere 47,1% inden for uddannelse og forskning. I begge tilfælde arbejder 36 personer (29,8%) i internationale aktiviteter eller sociale anliggender og 32 (26,4%) i samfund og boliger eller i filantropi og frivilligt arbejde (se fig. 4).

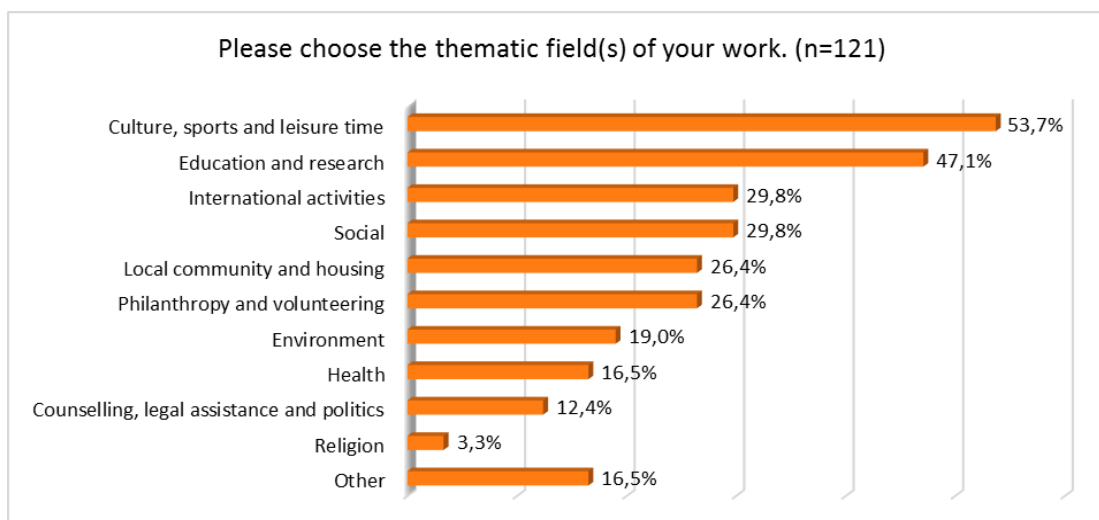


Fig. 4: Hvilke emner arbejder du med (flere svar er mulige)?

61 respondenter (50,4%) arbejder som projektledere, 54 (44,6%) som direktør / leder eller formand for organisationen og 40 (33,1%) som personer, der er ansvarlige for internationalt samarbejde (se fig. 5). Derudover deltog frivillige, økonomiledere og ledelsesassistenter (10 personer eller 9,2%). Afhængig af deres funktion i organisationen blev der stillet forskellige spørgsmål i spørgeskemaet.



Fig. 5: Hvad er din arbejdsfunktion (flere svar er mulige)?

III. Erfaringer med projektansøgninger

71,1% af de adspurgte har tidligere ansøgt om finansiering til at samarbejde internationalt inden for deres arbejdsområder. Af disse var 83,7% succesrige. 8,3% af alle respondenter havde hidtil implementeret et internationalt projekt, 18,2% havde implementeret to til fire internationale projekter, ca. en tredjedel (33,1%) så mange som fem gange eller mere (se fig. 6). 87,5% af de adspurgte har erfaring som projektpartnere i internationale projekter, 76,4% som koordinatører.

Dette betyder, at omkring halvdelen af de adspurgte (51,2%) kan klassificeres som erfarne i henhold til ovennævnte definition, mens omkring den anden halvdel (48,8%) er ret uerfarne med internationale projekter.

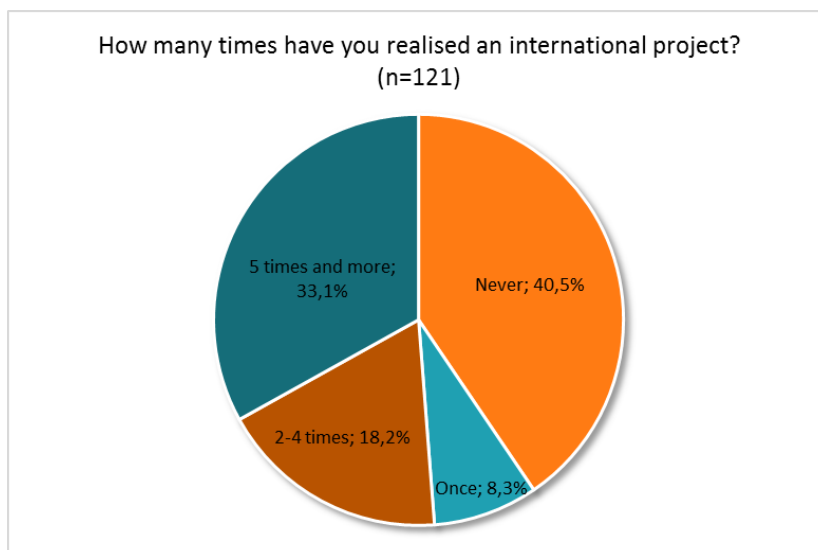


Fig. 6: Hvor mange gange har du gennemført et internationalt projekt?

90,7% af de adspurgte, der allerede har ansøgt om finansiering til internationalt samarbejde, har også erfaring med mislykkede ansøgninger. 18,6% havde ansøgt en gang, 44,2% to til fire gange og 27,9% endda fem gange eller mere uden succes for internationale projekter (se fig. 2).

76,9% (n = 78) citerede lave evalueringsresultater som årsagen til deres afviste ansøgninger. Ansøgninger fra 46,2% af respondenterne blev vurderet positivt, men placeret på substitutionslisten. I sidste ende var budgettet for lavt til at støtte deres projekter. For 1,3% af de adspurgte var årsagen at den ansøgende organisation trak sig. 8,3% angav andre grunde til deres manglende succes (se landrapporter).

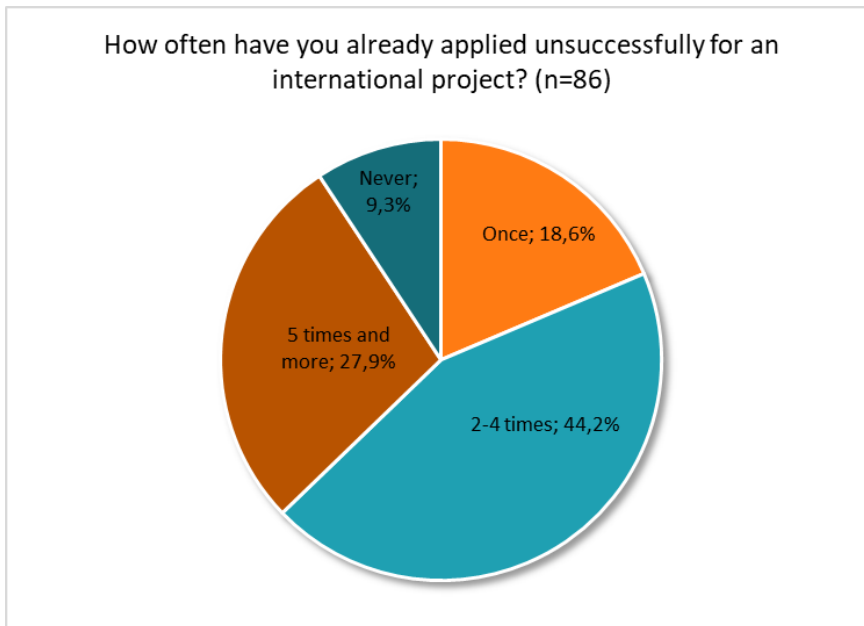


Fig. 7: Hvor ofte har du forgæves ansøgt om støtte til et internationalt projekt?

Af de 35 respondenter, der aldrig havde ansøgt om finansiering til internationale samarbejdsprojekter, var 30 (85,7%) interesseret i internationalt samarbejde.

Afhængig af funktionen (se fig. 5) blev respondenterne stillet forskellige spørgsmål. I det følgende overvejes derfor emnerne motivation og støtte på to forskellige niveauer: Den første sektion beskæftiger sig med synspunktet hos projektlederne, der udfører projekterne, det andet med ledelsesniveauet og dem, der er ansvarlige for internationalt samarbejde.

2. Præsentation af god praksis

2.1 tværnationale resultater af Online undersøgelsen

Af Aron Weigl og Tanja Nagel, EDUCULT

I. Motivation og støtte set fra projektledernes perspektiv

Fig. 8 viser, hvad der motiverer de interviewede projektledere til at gennemføre internationale projekter. Aspekter som gensidig læring, netværk og international udveksling er særlig vigtige. Men muligheden for at erhverve yderligere finansiering er også en motiverende faktor for de fleste alle (i det mindste til en vis grad).

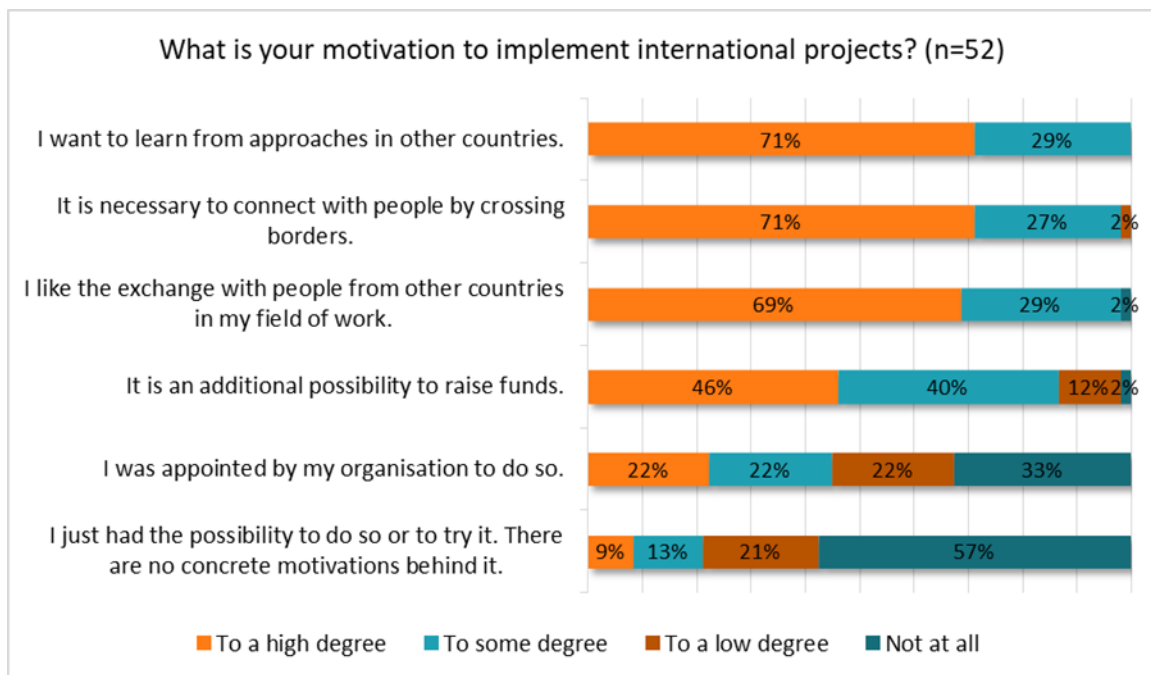


Fig. 8: Hvad er din motivation til at gennemføre internationale projekter?

Da de blev spurgt om de udfordringer, de står overfor ved indsendelse af ansøgninger, sagde 88% af de projektledere, der blev interviewet, i varierende grad, at de vidste for lidt om kravene til succesfulde ansøgninger til EU-programmer. Manglende kompetence inden for internationalt samarbejde og mangel på støtte fra ens egen organisation ses også som udfordringer (se fig. 9).

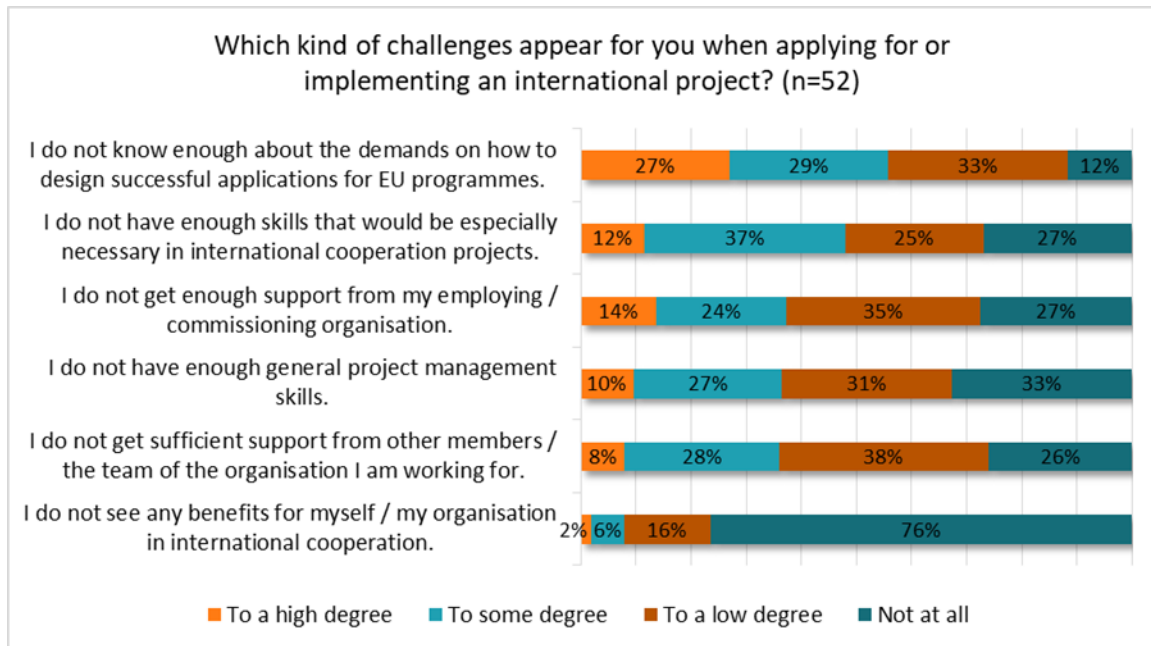


Fig. 9: Hvilke udfordringer viser sig når du ansøger eller gennemfører et internationalt projekt?

65,4% (34 s.) af de interviewede projektledere oplyser, at de har modtaget støtte fra deres egen organisation til anvendelse og gennemførelse af internationale projekter. Mere end halvdelen af dem blev støttet i deres søgning efter passende projektpartnere (se fig. 10). I begge tilfælde blev 50% støttet til håndtering af økonomiske spørgsmål eller til forberedelse af krævende anmodninger. Uddannelseskurser rangerer nederst på listen.

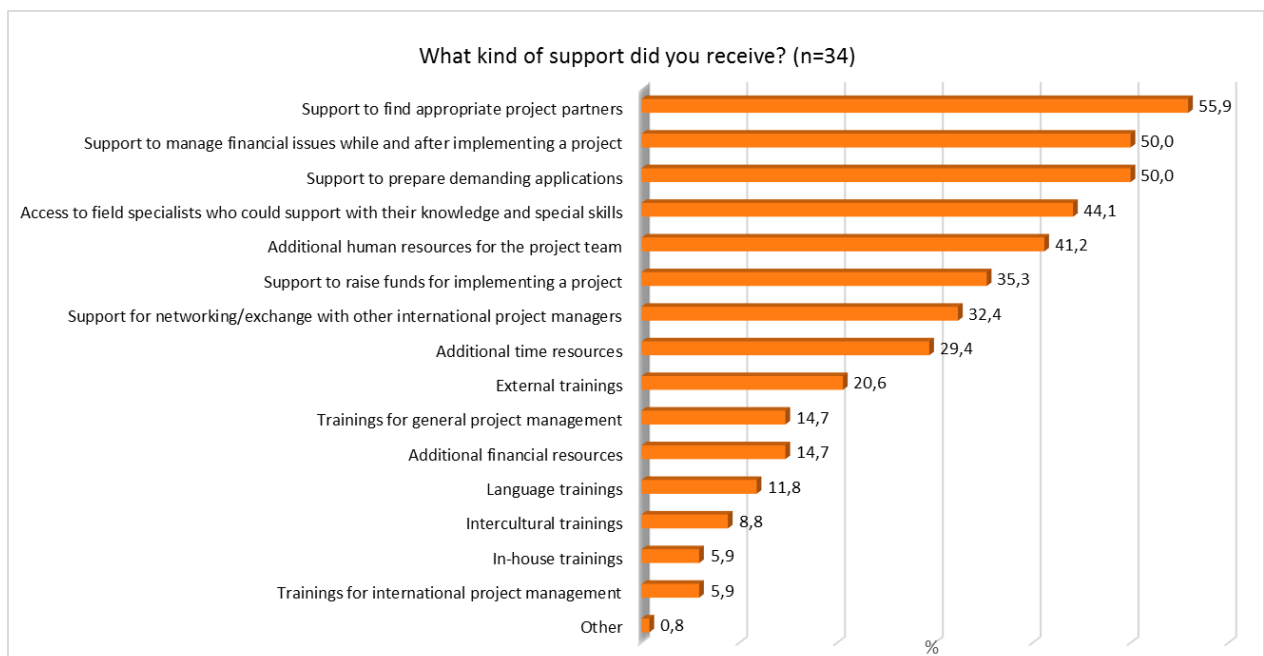


Fig. 10: Hvilken slags støtte har du modtaget (flere svar er mulige)?

Projektledere blev også spurgt om, hvilken støtte de ville forvente af deres organisation (se fig. 11). Det mest citerede (65,4%) var støtte til forberedelse af krævende applikationer. 55,8% for-

venter yderligere menneskelige ressourcer til projektgruppen. 32,7% af re-spondenterne forventer videreuddannelse i international projektstyring, som kun 5,9% (se fig. 10) rent faktisk modtager.

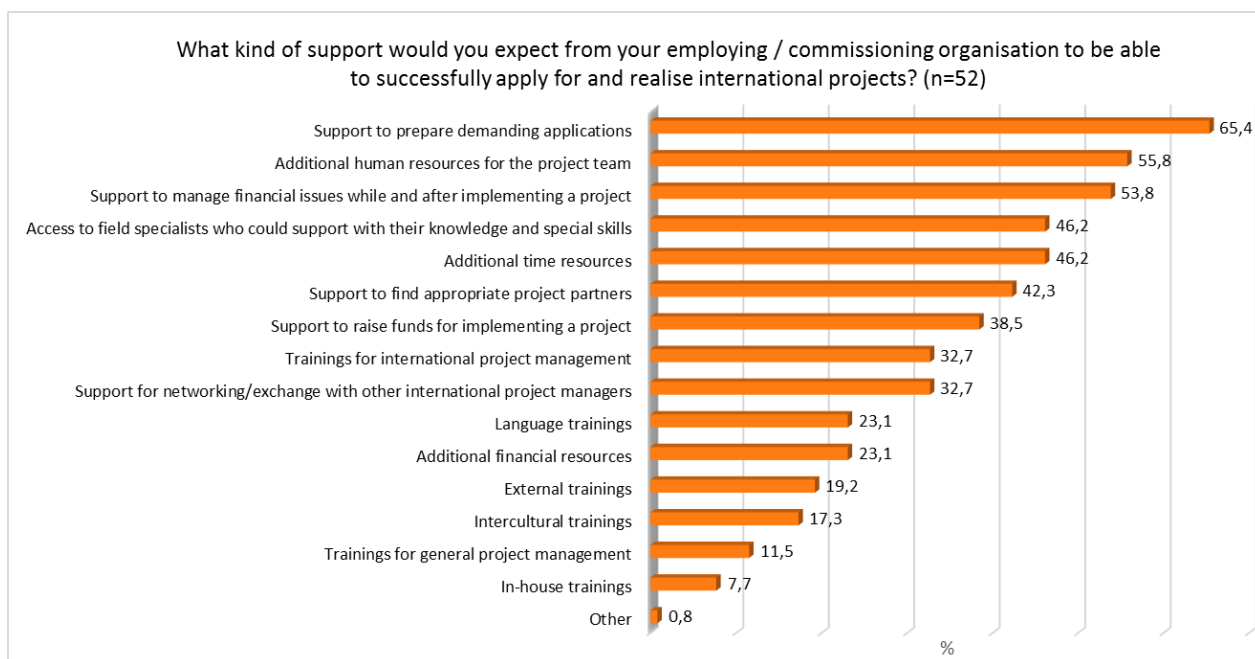


Fig. 11: Hvilken støtte forventer du fra din arbejdsgiver for at kunne ansøge succesfuldt eller gennemføre internationale projekter (flere svar er mulige)?

76,9% af de spurgte projektledere (40 s.) bruger uddannelsesmuligheder til at udvide deres kompetencer på eget initiativ. 85% af dem deltog sidst på et kursus eller en workshop, 80% på en konference eller et symposium, 50% i et webinar og 22,5% i et job shadowing forløb. Det bemærkes, at mange af de adspurgte (47,5%, se fig. 12) deltager i sådanne træningsmuligheder mere eller mindre 2 til 4 gange om året, 10,0% endda 5 gange om året eller oftere.

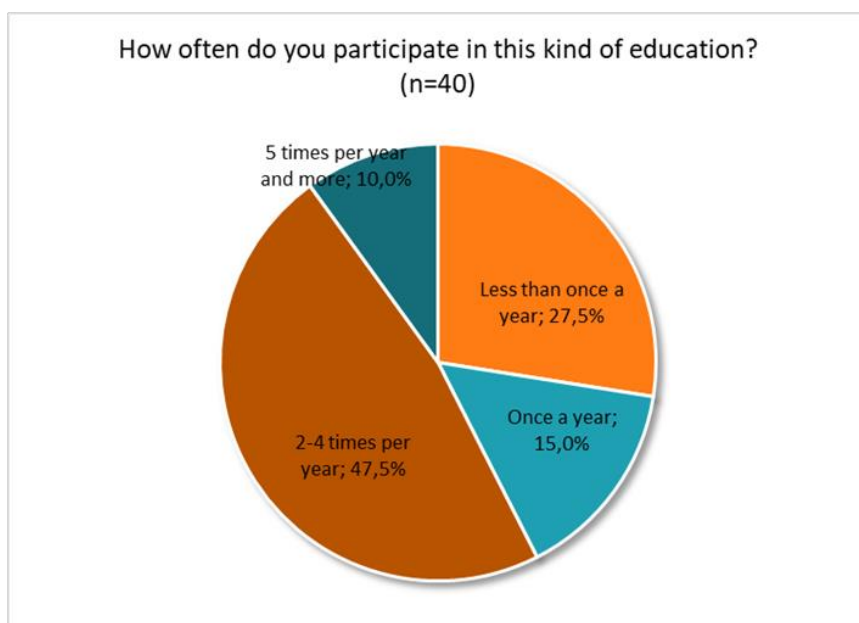


Fig. 12: Hvor ofte deltog i denne form for efteruddannelse?

II. Motivation og støtte set fra ledelsens perspektiv

Motivationen til gennemførelse af internationale projekter blev også drøftet på ledelsesniveau (se fig. 13). For det ledelsesmæssige niveau, dvs. direktører, ledere eller dem, der er ansvarlige for internationalt samarbejde, er den videre udvikling af organisationen og mulighederne for at erhverve yderligere finansiering vigtige motiverende faktorer ud over netværkssamarbejde.

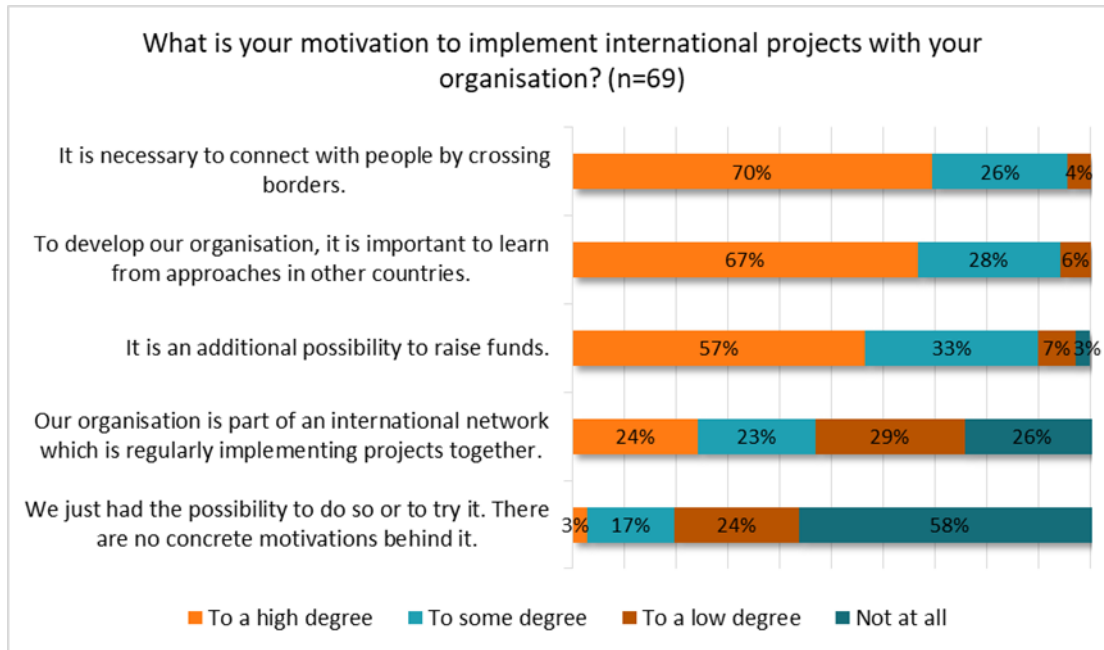


Fig. 13: hvad er din motivation til at støtte at der gennemføres internationale projekter i din organisation (flere svar er mulige)?

Kun halvdelen af respondenterne på ledelsesniveau (34 s.) siger, at deres organisation tilbyder support til projektledere, der er involveret i at ansøge om eller implementere internationale projekter. Support til udfordrende applikationer er og er blevet tilbudt særligt hyppigt (61,8%). 55,9% oplyser, at deres organisation yder støtte i søgningen efter passende projektpartnere og 52,9% i erhvervelsen af yderligere finansieringsmuligheder i projektgennemførelsen. 35,3% af de interviewede på ledelsesniveau tilbydes støtte i form af yderligere personale, som mere end halvdelen af de interviewede projektledere ønsker. Ekstern og intern træning rangerer også lavt på listen på ledelsesniveau.



Fig. 14: Hvilken slags støtte tilbød / tilbyder du (flere svar er mulige)?

Penge og tid er de største udfordringer på ledelsesniveau, når det kommer til at yde støtte til projektledere (se fig. 15). Kun 6,2% af de adspurgte siger, at økonomiske ressourcer ikke er en udfordring. Mangel på tid er ikke udfordrende for kun 7,6%. Imidlertid nævnes også en mangel på viden om muligheder og metoder samt adgang til kompetente mennesker, mens man sætter et projektteam sammen. Cirka halvdelen af de adspurgte sagde, at dette er sandt i nogen eller i høj grad.

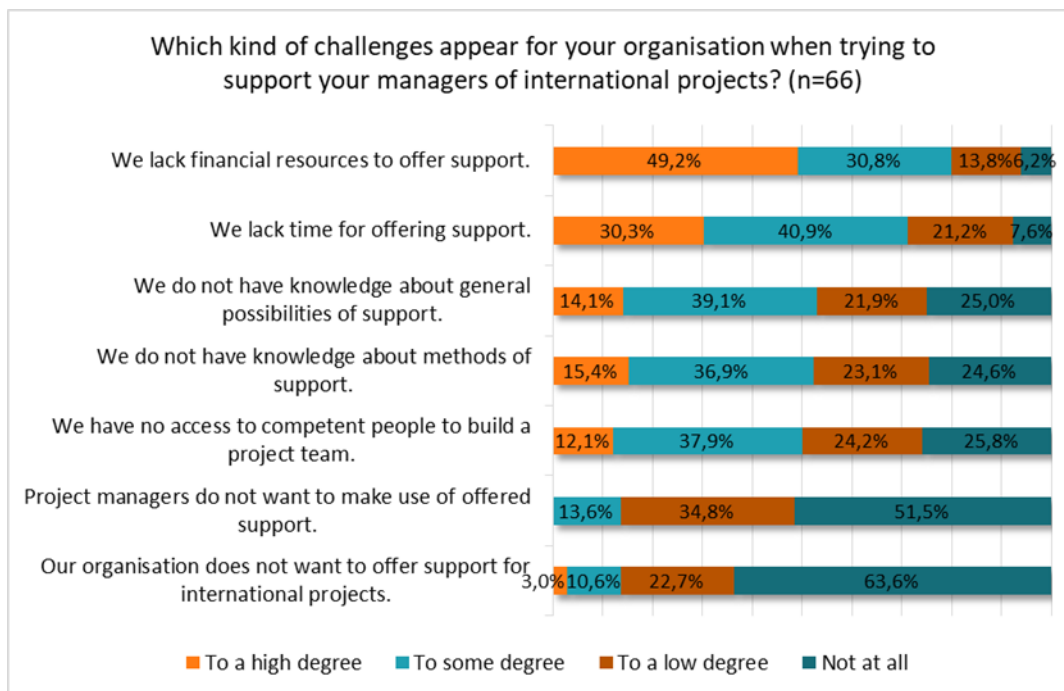


Fig. 15: Hvilke udfordringer er der for din organisation, når I forsøger at støtte jeres internationale projektledere?

2.2 Den polske rapport om succeser og udfordringer

Af Agnieszka Dadak og Jerzy Kraus, FAIE

I. Respondentgruppen

a) Formidling af onlineundersøgelsen

Onlineundersøgelsen i Polen blev gennemført i perioden januar - marts 2019. De tretten interviews blev gennemført i perioden marts - april 2019.

Invitationen til at deltage i online-undersøgelsen blev offentliggjort på FAIE's hjemmeside. Artikler med indbydelser til at deltage i undersøgelsen blev også offentliggjort på: www.ngo.pl internetportalen (rettet til personer med tilknytning til CSO-sektoren), EPALE-plattformen (en europæisk, flersproget, åben forum for fagfolk, der arbejder voksenuddannelse, herunder voksenundervisere og -trænere, vejledere og supportpersonale, forskere og akademikere og politikere, finansieret af Erasmus + programmet) og på www.eurodesk.pl internetportal (Eurodesk er et europæisk netværk, der understøtter ungdommen og ungdomsarbejde). Derudover blev der offentliggjort regelmæssige invitationer på FAIE's Facebook-profil (FB) og to andre FB-profiler kørt af FAIE ("Lad os blive aktive!" Og "MyEU Portal") samt på FB-sider og websider fra nogle organisationer støtte ngo'er (websiden og FB for OWES - Social Economy Support Center i Bielsko-Biała, FB for NGO-centret i Katowice).

FAIE-teamet informerede også om forskningen på møder og træningsarrangementer, der blev arrangeret i denne periode, blandt andet - på Eurodesk Network's årlige møde. Der var også over 200 personlige invitationer til at deltage i den forskning, der blev sendt via e-mails inden for FAIE-netværket. Over 400 e-mails blev sendt til KA1- og KA2-Erasmus + -udviklere og -ansøgere (da listerne over ansøgere er offentliggjort af det polske nationale agentur) samt til nogle tilskud til tilskud i Europa til borgere og kreative Europa-programmer.

Efter afslutningen af invitationen til onlinearbejdet var der en invitation til at skrive til FAIE efter at havde udfyldt spørgeskemaet, hvis nogen ville være interesseret i projektet og gerne ville blive informeret om projekt direkte. Der var 14 personer, der skrev tilbage; alle blev opfordret til at deltage i interviewene. Syv af dem var enige. De øvrige 5 interviewpersoner blev fundet i FAIE-netværket. Alle interviewene var telefoninterviews.

b) Kendetegn ved respondenterne og de interviewede

Der var 22 polske respondenter, som passede til den direkte målgruppe for forskningen (dvs. arbejder inden for uformel og ikke-formel voksenuddannelse i civilsamfundsorganisationer). Der var flere kvinder (63,6%) end mænd (18,2%), der deltog i onlineforskningen. De fleste af de adspurgte repræsenterede aldersgruppen 40-49 år (31,8%), efterfulgt af 30-39 år gamle (18,2%), 50-59 og 60-69 år gamle (3,6%) og 20-29 år gamle (4,5%). 18,2% af de adspurgte besvarede ikke dette spørgsmål. Hvad angår fagområdet uddannelse, erklærede de fleste af de adspurgte en uddannelse inden for ledelse / marketing (22,7%), efterfulgt af økonomi, samfunds-

videnskab (psykologi, sociologi osv.), Kunst / kultur og andet (begge 18,2%). Den mindste gruppe nævnte uddannelse inden for pædagogik / uddannelse (19,1%). Der var ingen respondenter, der repræsenterede uddannelse inden for områderne jura / administration, media / kommunikation og ingeniørarbejde. Nogle respondenter (18,2%) besvarede ikke de personlige spørgsmål.

Vedrørende de interviewede var der 9 kvinder og 4 mænd. De fleste af dem repræsenterede aldersgrupperne 30 til 49 år gamle. 3 respondenter var seniorer og 2 respondenter kom fra små byer.

II. God praksis i international projektstyring i Polen

a) Arbejdsområder

Hvad angår det eller de almindelige arbejdsområder inden for uddannelse, arbejdede alle respondenterne i onlineundersøgelsen inden for voksenuddannelse. Derudover arbejdede de også inden for ungdomsuddannelse (36,4%), erhvervsuddannelse (18,2%), skoleuddannelse (13,6%) og videregående uddannelse (4,5%).

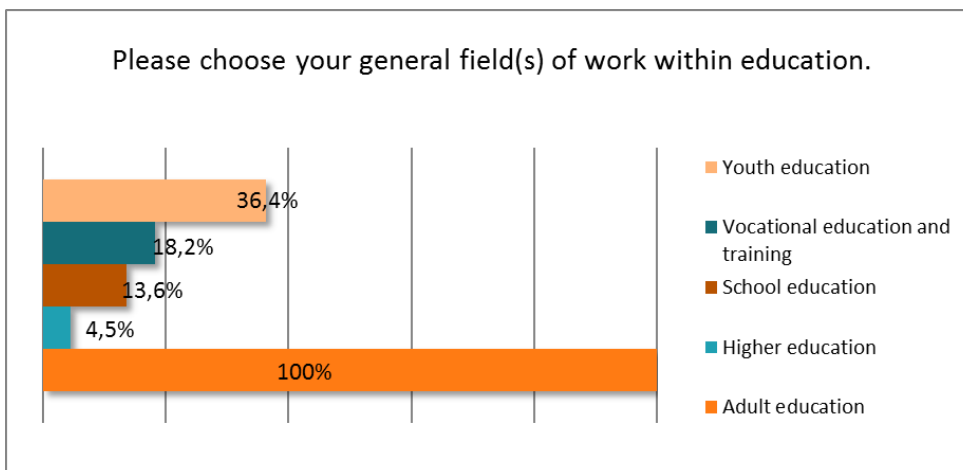


Fig. 16: Hvad er dit arbejdsområde inden for uddannelsessektoren (flere svar er mulige; Polen).

Ikke-formel / uformel læring som uddannelsessektor blev erklæret af 95,5% af respondenterne på onlineundersøgelsen og ikke-formel / uformel og formel læring af 4,5% af respondenterne.

Hvad angår de tematiske arbejdsområder, var de meget forskellige. Over halvdelen af respondentgrupperne arbejdede inden for uddannelse og forskning (63,6%) og kultur, sport og fritid (59,1%). 40,9% erklærede internationale aktiviteter som det vigtigste aktivitetsområde efterfulgt af lokalsamfund og boliger (31,8%), rådgivning, juridisk bistand og politik (22,7%) og phi-lantropi og frivilligt arbejde (18,2%). Mindst repræsenterede var områderne sundhed (9,1%), religion og social (begge 4,5%). Der var ingen respondenter, der arbejdede inden for miljøområdet. 18,2% af de adspurgte valgte indstillingen "andet" og benævner sådanne aktivitetsområder som: dans og performance-studier; social og kulturel inklusion gennem deltagelse i kulturelt projekt; støtte personer med handicap, deres omgivelser, social inklusion og fremme tilgængelighed.

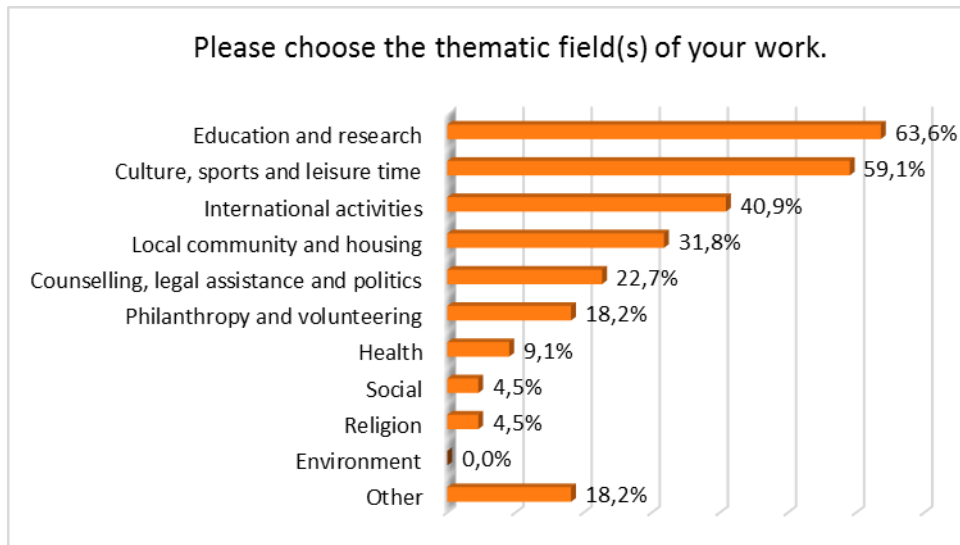


Fig. 17: Hvad er dit tematiske arbejdsområde (flere svar er mulige); Polen.

Når det gælder interviewpersonerne, var det tematiske arbejdsområde inden for CSO's ikke-formelle voksenuddannelsessektor ret forskellig. De organisationer, de repræsenterede, er karakteriseret nedenfor:

Gruppe A	Gruppe B	Gruppe C	Gruppe D
Forening – kvindelige ledere / modvirke vold mod kvinder / diskrimination/ magtmisbrug	Forening - økologisk uddannelse, aktivt lokalt samfund, kultur uddannelse	Fond - uddannelse, livslang læring	Fond - social økonomi & støtte til iværksætter
Fond – ungdomsarbejde, støtte til unge iværksættere, eksperimentel læring	Uddannelsescenter - uddannelse, især at benytte ny teknologi i undervisningen	Forening – uddannelse, livslang læring	Forening – uddannelse for aktivt borgerskab, juridisk rådgivning, uddannelse gennem kulturel udveksling
Tredje Alder Universitet – ikke-formel uddannelse for seniorer	An association - kultur, kulturarv (fletning)	Forening – ungdomsuddannelse; uddannelse inden for bæredygtig udvikling	Fond - uddannelse gennem terapi, der bruger kontakt med dyr; intergenerational integration
Fond - uddannelse / civilsamfundsudvikling			

På spørgsmålet om den aktuelle arbejdsstatus inden for uddannelsesområdet, nævner alle respondenter – både i onlineundersøgelsen og i interviewene - at de arbejder for en civilsamsfundsorganisation (CSO).

b) Arbejdsfunktioner

Med hensyn til arbejdsfunktionen inden for civilsamfundsorganisationerne (CSO), beskrev 50,0% af deltagerne i onlineundersøgelsen deres funktion som værende ansvarlig for det internationale samarbejde i organisationen, 50,0% nævnte, at de var projektledere, og 54,5% nævnte at de var direktører / lederchefer / formænd for organisationen. Dette indikerer, at respondenterne havde forskellige funktioner i de organisationer, de arbejdede for, ofte var de både medlemmer af ledelsen og arbejdede som internationale projektledere.



Fig. 18: Hvilke funktioner arbejder du (flere svar er mulige)?; Polen.

Denne tendens blev bekræftet under interviewene. Hvad angår de interviewedes arbejdsstatus og rolle i deres organisationer – nævnte disse flere roller i deres organisationer, afhængigt af den aktuelle fordeling af opgaver (projektleder / træner / administration / kulturelt animation / bestyrelsesmedlem ...). Perioden for tilknytningen til organisationen var mellem 2 og 10 år; erfaring med at arbejde i NGO (CSO) sektoren var mellem 2 og 16 år. Respondenternes faglige baggrund var ofte meget forskelligartet – og omfattede mere end et fakultet (samfundsvidenskab + økonomi / ledelse flere gange).

c) Erfaring med international projektstyring

Hvad angår respondenternes erfaring med at ansøge om tilskud til og realisering af internationale projekter, har langt de fleste deltagere i onlineundersøgelsen allerede ansøgt om finansiering til at arbejde internationalt inden for deres område, i alt 81,8% (kun 18,2% svarede "nej"). De fleste af dem, der havde ansøgt, havde haft succes, i alt 77,3% (4,5% svarede "nej", 18,2% gav ikke noget svar). På spørgsmålet om hvor mange gange de havde realiseret et internationalt projekt, svarede 45,5% "5 gange eller mere", 22,7% "2-4 gange", og 9,1% "en gang".

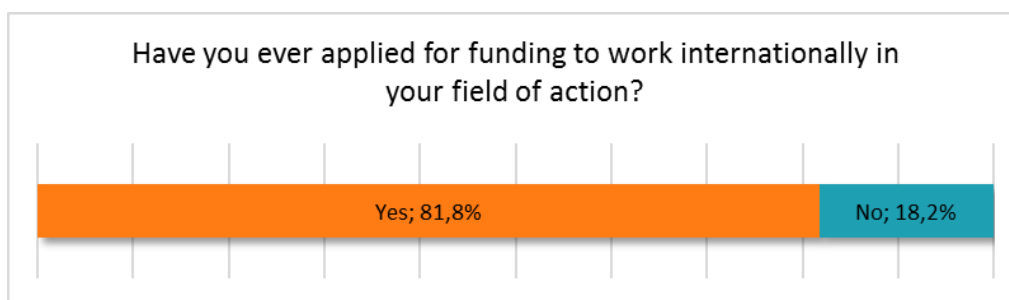


Fig. 19: Har du ansøgt om tilskud til at arbejde internationalt inden for dit område? Polen.

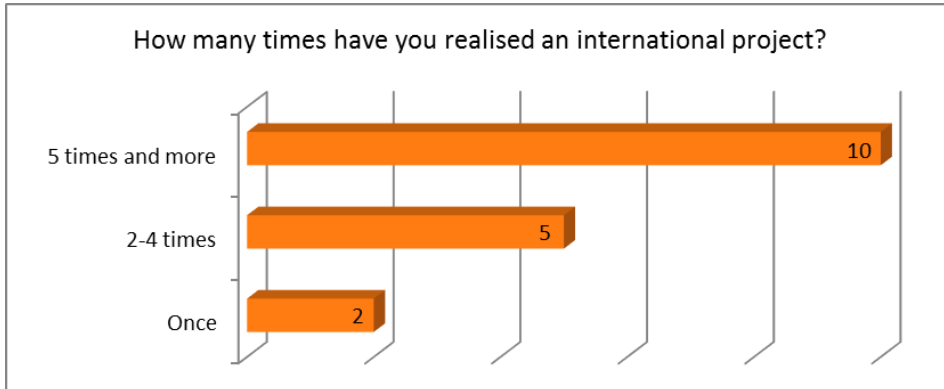


Fig. 20: How many times have you realised an international project?; Poland.

Med hensyn til den rolle, organisationen spillede i implementeringen af de internationale projekter, erklærede 88,2% at deres organisation havde haft en koordinator rolle og 76,5%, at den havde haft en rolle som projektpartner. Da det var et spørgsmål med flere svarmuligheder, kan svarene indikerer, at nogle af de CSO'ere, som respondenterne repræsenterer, har erfaring både som projektpartnere og som koordinatører.



Fig. 21: Hvilken rolle havde din organisation i gennemførelsen af de internationale samarbejdsprojekter? Polen.

På spørgsmålet til de interviewede om, hvor mange gange de på vegne af deres organisation havde ansøgt og hvor ofte de havde gennemført internationalt samarbejdsprojekter, var svarene som følger:

- Ansøgt: fra flere til omkring 100;
- Gennemført: 8 til 25 (erfaren; gruppe A & B);

De interviewede havde ansøgt om tilskud og gennemført projekter inden for de fleste af de tilgængelige EU programmer for CSO'ere, såsom Erasmus + og tidligere programmer (Grundtvig, Comenius); Creative Europe, RITA, Europe for Citizens, Visegrad Fund, Horizon, Norway Grants, Euro-regioner, grænseoverskridende programmer, ...

Hovedemnerne for de internationale projekter, som de interviewede ansøgte om / realiserede, var meget forskellige. Blandt andre var der: musikalsk uddannelse / nye teknologier inden for uddannelse / biavl (apiculture) / samarbejde med skoler / samarbejde med virksomheder / journalistik / etnografisk forskning, udstillinger, workshops / samarbejde med frivillige / ligestilling / aktivering af kvinder, unge / seniorer / personlig udvikling / økologi / bæredygtigt

udvikling / iværksætteri / aktivt medborgerskab / oplevelsesmæssig læring / samarbejde med medierne ...

At have både erfaring med at være projektpartner og projektleder blandt den erfarne gruppe (dvs. erfarne internationale projektledere - gruppe A og organisationsledere med erfaring i internationalt samarbejde - gruppe B) blev også bekræftet ved interviewene. De adspurgte nævnte at de fleste af de internationale projekter, deres organisation havde deltaget i, især var med en rolle som projektpartnere (og ikke projektkoordinatorere).

På spørgsmålet om, hvor mange gange deres ansøgninger om tilskud til internationale projekter ikke lykkedes, valgte de fleste i onlineundersøgelsen muligheden "5 gange eller mere" (44,4%) og 27,8% "2-4 gange". Der var to personer, der svarede "aldrig". På spørgsmålet om årsagerne til de succesrige ansøgninger troede de fleste af de respondenter, der allerede havde ansøgt uden held, at årsagen var, at evalueringsscoren ikke var høj nok (81,3%). 68,8% valgte svaret "den positivt vurderede ansøgning blev sat på substitutionslisten", og 6,3%, at "organisationen trak sig fra projektgennemførelsen". Tre af de adspurgte nævnte andre grunde, såsom "elendige ekspertvurderinger", "partnerorganisationen forstod ikke programmets mål" og "Jeg ved ikke".

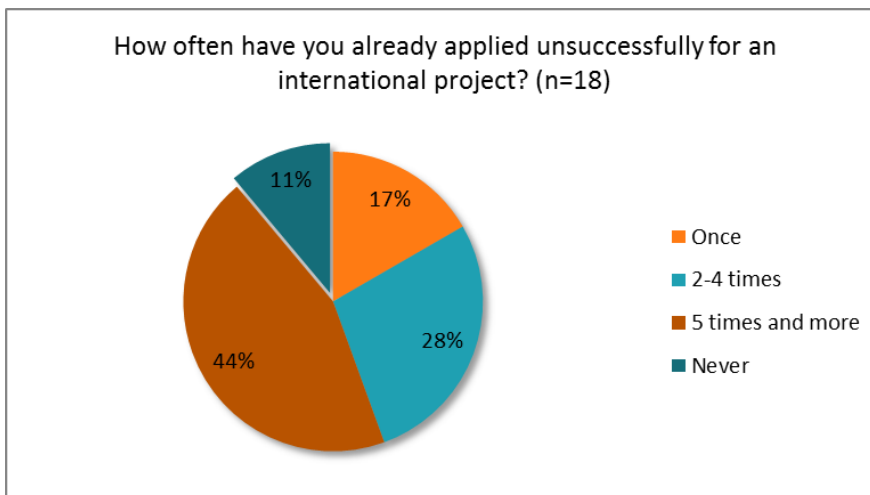


Fig. 22: Hvor ofte har du ansøgt uden succes om støtte til internationale projekter? Polen.

De interviewede nævnte nogle flere mulige grunde til de mislykkede ansøgninger, såsom:

- Stærk konkurrence;
- For få penge;
- For dårlige ansøgninger / forslagets lave kvalitet;
- Uklare vurderingsregler / 'skjulte dagsordener' af de evaluerende eksperter;
- Evaluering af eksperter, der ikke har forstået projektideen / undervurderet projektideen (innovative koncepter);
- Overset vigtige program prioriteringer
- Ansøgt til det forkerte program

Man kan også se en vis forskel i svarene fra de erfarne og uerfarne projektledere, hvor de erfarne gav flere mulige grunde. Denne gruppe er også mere opmærksom på, at selv gode ansøgninger ofte heller ikke opnår tilskud, og det er ikke en grund til at blive modløs.

Alle de respondenter, der ikke havde ansøgt om international projektf finansiering, besvarede stadigvæk spørgsmålet "Er du interesseret i at arbejde internationalt inden for dit handlingsområde?" Med et "Ja".

d) Motivation for internationalt samarbejde

De respondenter i onlineundersøgelsen, der erklærede, at de arbejder som internationale projektledere, blev derefter spurgt om deres motivation til at udføre jobbet. Her er de fleste respondenter i høj grad enige om udsagnene "Det er nødvendigt at møde andre mennesker ved at krydse grænser" (89%) og "Jeg kan godt lide udvekslingen med mennesker fra andre lande inden for mit arbejdsområde" (88%). 78% er i høj grad enig med udsagnet "Jeg vil lære af tilgange i andre lande", og 67% med udsagnet "Det er en yderligere mulighed for at skaffe penge". De fleste af de adspurgte benægter, at der ikke var nogen konkret motivation bag forsøget på internationalt samarbejde (78% af svarene "i lav grad" / "slet ikke"). Kun 44% af de adspurgte erklærer, at de netop blev udpeget af deres organisationer til at udføre jobbet.

Under det åbne spørgsmål om andre motiver til at implementere internationalt samarbejde, nævnte de erfarne internationale projektledere også:

- Muligheden for at besøge og bo en periode i andre lande;
- Samarbejde med befolkningen fra forskellige lande - hvilket åbner for at se verden fra forskellige perspektiver;
- Mulighed for at arbejde med andet sprog end modersmålet. En intellektuel udfordring i forbindelse med design af internationale projekter;
- Et ønske om at bruge erfaringerne på området, der er opnået under det professionelle arbejde, til fordel for et tredje alders-universitet efter at have været pensioneret;
- Møde nye mennesker, lære af deres oplevelser, muligheden for at udveksle erfaringer på fælles møder;
- Muligheden for at lære nye mennesker at kende, udvide tankehorisonten, udvide både kulturelle og mentale horisonter;
- At arbejde mod et fælles mål med meget forskellige mennesker, især de unge, der er åbne og fulde af entusiasme til at arbejde;
- Øget personlig tilfredshed med denne slags arbejde.

De erfarne internationale projektledere blandt de interviewede nævnte også:

- Rejse og lære i et internationalt miljø som en hobby / lidenskab;
- "Kreativ belastning", når mennesker fra forskellige kulturer mødes;
- At forene det behagelige med det nyttige;
- At fremme målet med at opbygge et bæredygtigt CSO-område.

Organisationernes ledere blev også spurgt om deres motivation til at støtte udviklingen af internationale projekter i de organisationer, de administrerer. Her svarede 72,7% af ledelsesrepræsentanterne at de var enige i påstanden, "at det for at udvikle organisationen er vigtigt at lære af tilgange i andre lande", og "at det er nødvendigt at få kontakt med mennesker ved at krydse grænser ("i høj grad" / "til en vis grad"). For 68,2% var motivationen også "at få en ekstra mulighed for at skaffe penge". Kun 22,7% af de adspurgte i denne gruppe erklærede, at deres organisationer slet ikke er medlemmer af internationale netværk. 59,1% er uenige i en erklæring om, "at der ikke var nogen konkret motivation til at afprøve det internationale samarbejde". Igen

tyder det på, at beslutningen om indgåelse af internationalt samarbejde normalt tages bevidst af ledelsen af organisationerne

Ledelsens medlemmer blev også i et åbent spørgsmål spurgt om yderligere motiver til at implementere internationale projekter i deres organisationer. Blandt de nævnte svar var:

- Vilje til at bruge erfaringer fra implementering af internationale projekter til at styrke aktiviteterne i Third Age University;
- Ønske om at rejse som en del af de professionelle opgaver;
- At styrke et danseprojekt gennem involvering af personer fra andre lande;
- Personlig præference for dette arbejdsområde;
- At få adgang til ny viden, oplevelser, arbejdsmetoder, kontakter - som tillader organisationen at udvikle sig;
- Tro på, at samarbejde og teamarbejde er mere effektive.

De interviewede ledelsesorganers medlemmer nævnte også:

- Nye markeder (til salg af produkter og tjenester) (B - erfarne);
- Nå efter nye kilder til samfinansiering (B)
- nysgerrighed / nye oplevelser / udveksling - livsfilosofi / få nye perspektiver (B);
- Vilje til at bruge eksisterende internationale kontakter (B);
- Villighed til at dele egne resultater (B);
- "Det ser ud til at være en naturlig fase i CSO-udviklingen" (B);
- Udvidede aktivitetsområder (D - uerfarne);
- Søger efter nye ideer og god praksis (D).

Fælles for de erfarne internationale projektledere og ledelsesrepræsentanterne (gruppe A og B) synes at være måden, som beslutninger om at indgå i internationalt samarbejde tages. Det tages ikke ved en tilfældighed. Det ser ud til at være en bevidst beslutning efter inspiration og opmuntring af en eller flere allerede erfarne personer.

Når det kommer til motivationen til at realisere internationalt samarbejde, ønsker de erfarne ledelsesrepræsentanter at bruge eksisterende kontakter, udvikle dem, men også til at dele egne resultater. For nogle af dem ses internationalt samarbejde som en naturlig fase i CSO-udviklingen.

De uerfarne søger efter nye perspektiv og udviklingsmuligheder for deres organisationer.

Spørgsmålet om sproglige krav blev signaliseret som en udfordring af interviewede repræsentanter for alle de fire grupper (A, B, C, D).

III. Indikatorer på succes

a) Støtte fra ledelsen

De respondenter, der arbejder som internationale projektledere, blev spurgt, om de modtog nogen form for støtte fra deres ansættelsesorganisation til at ansøge om eller gennemføre internationale projekter. 69,2% af projektlederne besvarede dette spørgsmål; svaret fra to tredjedele af dem var "ja", og svaret på en tredjedel var "nej".

Kun 72,7% af medlemmerne fra ledelsesorganerne besvarede spørgsmålet, om deres organisation tilbyder support til de ansvarlige ledere, der ansøger eller implementerer internationale projekter. Blandt disse var svaret på 56,2% negativt, og svaret på 43,8% var positivt.

Blandt de interviewede beskrev hverken projektlederne eller ledelsesrepræsentanterne noget systematisk support-system, som organisationen tilbyder. Det var mest øjeblikkelig støtte, såsom rådgivning fra et mere erfarent organisationsmedlem. Normalt støtter alle de personer, der er involveret i projektgennemførelsen, projektlederen. Godt samarbejde med regnskabsføreren betragtes som en vigtig støtte. Der er ingen systematisk support i de små organisationer (under tiden understøtter lokale myndigheder, nogle gange kollegerne).

Mere detaljeret kan supporten se ud som følger:

- Projektlederen underviser de andre;
- Lederen modtager formel støtte fra bestyrelsen;
- Lederen leder organisationen med en kollega - der støtter ham;
- De andre teammedlemmer, der samarbejder, støtter;
- Bestyrelsen sikrer, at den nye person i organisationen deltager i internationale begivenheder; skabe understøttende atmosfære;
- Bestyrelsen opfordrer de nye personer i organisationen til at skrive deres projekter - give rådgivning, konsultere;
- De to ledere har delt ansvar - en person udfører internationalt projekt; den anden - lokal.

Hvad skal der ellers til? Ifølge de interviewede:

- Mere støtte til økonomistyring;
- Nogle værktøjer, der understøtter projektledelse (support til styring af flere projekter);
- Opgradering af administrationen
- En anden til at udføre administration og personaleadministration;
- Et budget - for at kunne ansætte en ny person
- Nogle implementeringer af ledelsesprogrammet - "stadig ville det være en udfordring at bruge det fulgt" (erfaren international projektleder);
- Klare regler for samarbejde med projektlederen helt fra begyndelsen.

Baseret på online-undersøgelsens resultater er det svært at definere nogen god praksis vedrørende støtte til internationale projektledere.

Hovedkonklusionen fra interviewene er, at folk på egen hånd lærer mest på arbejdet (lærer om egne fejl) eller med råd fra mere erfarne kammerater i deres organisationer.

b. Undervisningstilbud til at udvikle kompetencerne

De internationale projektledere blev også spurgt, om de bruger uddannelsestilbud til at opgradere deres kompetencer alene. Her besvarede 59,1% af de adspurgte ikke spørgsmålet; mens blandt dem der svarede sagde 31,8% "ja", og svaret på 9,1% var "nej".

Ganske få respondenter besvarede spørgsmålet om former for opgradering af deres kompetencer; blandt dem, der svarede, ser det mest ud til at være skolegang og workshops (31,8% svarede, at de har brugt denne form for uddannelse mindst en gang), efterfulgt af konference / symposium (27,3% svarer "ja") og webinarer (22,7%). Job-shadowing var den mindst populære form

for opgradering af færdigheder. Uheldigvis svarede 68,2% af de adspurgte overhovedet ikke på dette spørgsmål. De fleste af de adspurgte, der har brugt et eller andet uddannelsesstilbud, erklærer, at de gør det 2 til 4 gange om året (22,7%).

De interviewede nævnte, at de benyttede forskellige former for opgradering af kompetencer; såsom e-learning kurser, deltagelse i informationsmøder arrangeret af tilskudsudbydere, webinarer. De benyttede arrangementer blev typisk organiseret i landet (af hensyn til omkostningerne).

Der blev observeret forskellige præferencer (nogle af de adspurgte foretrak online uddannelse, nogle uddannelse ansigt til ansigt). Opgradering af kompetencer blev erklæret af 3 respondenter fra gruppe A og to respondenter fra gruppe B. "Ja til internationale kurser. Det er nyttigt - opgraderer kompetencer "(A). De, der foretrækker "at lære ved at gøre" i stedet for at deltage i undervisning eller workshops, begrundede:

- "Nej, som leder har jeg deltaget i adskillige projekter og lært af det". (A / B)
- "Ikke rigtig. Snarere læring ved at gøre, og ved at lære af andres erfaringer ". (A)

For at opsummere kan man spørge, om årsagen til sådanne svar er manglen på ordentlige uddannelsesstilbud, som ville være attraktivt for internationale projektledere, mangel på tid til at deltage i det, eller måske snarere mangel på tradition til at opgradere kompetencer ved at deltage i eksterne træningsforløb.

c) Specielle indikatorer

På spørgsmålet om de nogensinde har deltaget i internationale projekter blot som deltagere (ikke som projektleder eller organisationsrepræsentant), svarede de fleste af de interviewede "ja". Mange havde deltaget flere gange og med forskellige roller ("Jeg har deltaget i enhver mulig rolle"). I alt:

A - Erfarne internationale projektledere: 4

B - Erfaren ledende medarbejdere / ledere / ledelsesorganer medlemmer af A.L. CSO'ere: 3

C - Uerfarne internationale projektledere: 2

D - Uerfarne Ledende medarbejdere / ledere / ledelsesorganer medlemmer af A.L. CSO'ere: 0

De mere erfarne interviewpersoner var enige om, at deltagelse i de internationale projekter (som deltager, observatør, støtte til projektteammedlem) skulle være et immanent element i at lære om jobbet som international projektleder.

På spørgsmålet om, hvilken erhvervsuddannelse der er mest relevant for at arbejde som en international projektleder, præsenterede de interviewede ganske forskellige perspektiver.

- „Det afhænger af personen; stadig - økonomi / ledelse gør livet lettere ”.
- "Management (da du får det tekniske aspekt + det sociale aspekt - hvordan man styrer teamet)".
- "Der er ingen. Måske tværfaglige samfundsundersøgelser. Lederen skal have både teknisk viden og merit viden på området ”.
- „Det betyder ikke noget. Det handler ikke om uddannelse, men om kompetencer. Hvad er vigtigt: finansforhold, budgettering, effektiv kommunikation ”.

Andre uddannelsesmæssige baggrunde, som blev nævnt, var: jura, internationale relationer, sociologi - forberedelse til at arbejde med mennesker.

IV. Udfordringer for international projektstyring

a) Udfordringer ved at gennemføre internationale projekter

Baseret på resultater fra onlineundersøgelsen er det svært at identificere de største udfordringer for de internationale projektledere, når de ansøger om tilskud til eller implementerer internationale projekter.

Svarene er ret lige fordelt mellem de fire svarmuligheder ("i meget høj grad" / "i høj grad" / "i meget lav grad" / "slet ikke"). Den største udfordring, der angives, når man ansøger om eller implementerer et internationalt projekt til de internationale projektledere ser ud til at være "ikke nok færdigheder, der er særlig nødvendige i internationale samarbejdsprojekter (33,3% af svarene "i meget høj grad" / "i høj grad"). Stadig er 66,7% enige om, at dette kun er en udfordring i lav grad / slet ikke.

44,4% er enige om, at det er en udfordring "ikke at få tilstrækkelig støtte fra en ansættende / igangsættende organisation", mens 55,6% i meget lav grad / slet ikke er enige i denne påstand.

Andre udfordringer, der blev spurgt om i undersøgelsen, var:

- "Jeg har ikke nok generelle projektledelsesfærdigheder" (33,3% er enige, 66,7% er ikke enige);
- "Jeg ved ikke nok om kravene til, hvordan man designer vellykkede applikationer til EU-programmer" (33,3% er enige, 66,7% er uenige);
- "Jeg får ikke tilstrækkelig støtte fra andre medlemmer / teamet i den organisation, jeg arbejder for" (33,3% er enige, 66,7% er uenige).

40,9% benægter, at de ikke ser nogen fordele for sig selv / deres organisation på internationalt plan samarbejde. Konklusionerne fra dette spørgsmål, mindskes af det faktum, at kun 59,1% af lederne besvarede spørgsmålet.

I et åbent spørgsmål blev de internationale projektledere spurgt om de udfordringer, der viser sig, når de ansøger om tilskud til eller implementerer internationale projekter. De centrale udfordringer var:

- Formulering af indholdet af projektansøgningen og mængden af tid, det tager ("Erasmus + ansøgningen er ret lang og kompleks, og du er nødt til at bruge en masse tid på processen med dens forberedelse." / "Hver gang er udfordringen den mængde arbejde, du skal bruge til at designe og beskrive projektideen - hvilket ikke altid resulterer i at man rtil gengæld modtager tilskuddet");
- Jeg kan ikke altid stole på kollegernes støtte, mens jeg implementerer projektet ("Jeg mangler undertiden viden (eller måske snarere en følelse af), hvordan man udfører visse opgaver, eller hvordan man organiserer bestemte begivenheder");
- Det er en udfordring at motivere medlemmerne og bestyrelsen for organisationen til at realisere det internationale projekt for første gang ("Det var en stor udfordring at moti-

vere medlemmerne af tredje alder universitetet, som er ældre personer, pensionister, til at realisere aktiviteter planlagt i projektet. Der var mange bekymringer i begyndelsen, at de ikke ville klare aktiviteterne, især med kommunikation på engelsk - som var sproget for de internationale kurser. Heldigvis viste det sig ved projektgennemførelsen, at alt gik godt").

- At kunne kombinere de innovative fordele og det administrative arbejde - især under fasen med projektgennemførelse.
- Arbejde med organisationer / mennesker, der "... viser sig at være involveret i for mange projekter på én gang, hvilket undertiden resulterer i dårlig kvalitet af det leverede arbejde".

Med hensyn til årsagerne til vellykkede ansøgninger nævnte interviewpersoner:

- At sikre overensstemmelse mellem projektet mål og resultater med tilskudsprogrammets mål og prioriteringer + at indfri tilskudsudbyderens behov / teknisk godt beskrevet.
- At præsentere projektideen og de planlagte aktiviteter; at kunne præsentere et velovervejede projektkoncept;
- Adressering af de aktuelle "tendenser på markedet";
- Målbar, klar, logisk; bare cool;
- Ansøg, hvor du har en chance (sandsynlighed for succes; check de "mindre populære" områder, der kan have bedre chancer).

b) Udfordringer ved at støtte projektlederne

Repræsentanterne for ledelsen af CSO'ere for voksnes læring blev stillet et lignende spørgsmål, der skal besvares fra deres perspektiv: "Hvilken slags udfordringer vises for din organisation, når du prøver at støtte dine projektledere for internationalt samarbejde?". Her besvarede kun 31,8% spørgsmålet (36,4% i et tilfælde).

Til at starte med er 59,1% uenige i udsagnet om, "at de internationale projektledere ikke ønsker at gøre brug af den tilbudte support", og 45,5% benægter, "at den organisation, de administrerer, ikke ønsker at tilbyde støtte til internationale projekter". Hvad angår udfordringerne - ligesom det var for de internationale projektledere - spredtes det positive (at noget er en udfordring) og negative svar (at noget ikke er en udfordring) ret lige. Betydelig afvigelse kan bemærkes bare for svarmuligheden "Vi mangler tid til at tilbyde support", hvor 45,5% af de adspurgte er enige i denne erklæring ("I høj grad" / "I nogen grad"), og 22,7% er uenige (accepteres "i lav grad" / "slet ikke").

Andre udfordringer, der blev spurgt om i undersøgelsen, var:

- "Vi har ikke viden om de generelle muligheder for støtte" (36,4% er enige, 31,8% er uenige);
- "Vi har ikke viden om mulige metoder til støtte" (36,4% er enige, 31,8% er uenige);
- "Vi mangler økonomiske ressourcer til at tilbyde støtte" (45,5% er enige, 36,4% uenige);
- "Vi har ingen adgang til kompetente mennesker til at opbygge et projekthold" (31,8% er enige, 36,4 er uenige).

Ledelsesrepræsentanterne kunne i et åbent spørgsmål tilføje flere udfordringer, som deres organisation har oplevet. De centrale svar var:

- ”For en af praktikanterne (praktikanter) i organisationen - det at virke arbejdet med projektadministration og dokumentation viste sig at være for kedeligt; hun forestillede sig arbejdet for en NGO forskelligt. Hun holdt op.”
- ”Mangel på stabilitet i drift af det internationale projekt”.
- ”Et lille antal af organisationens arbejdstagere; vanskeligheder med at rekruttere involverede, værdifulde frivillige, der støtter vores aktiviteter”.
- ”Før der blev skrevet projektet, var det udfordringerne at anskaffe internationale partnere til samarbejde i projektet, indlede kontakten og yderligere samarbejde”.

På spørgsmålet om, hvilke slags muligheder de havde for at overvinde disse udfordringer, nævnte ledelsesrepræsentanterne:

- ”Der mangler en omfattende tilgang til implementering af internationale projekter og oprettelse af et team til dette formål. Arbejdet er hovedsageligt baseret på erfaringer fra enkeltpersoner, der normalt implementerer projektet alene. Sprogfærdigheder er også en udfordring. Der mangler bevidsthed om, at det tager tid, engagement og tålmodighed at lære, hvordan man implementerer internationale projekter.”
- ”Indlede nye internationale kontakter, samarbejde i et internationalt partnernetværk”.
- ”Jeg ser ikke rigtig nogen muligheder [for at overvinde de udfordringer, der ser ud for min organisation, når jeg prøver at støtte dine ledere af internationale projekter]. Det administrative arbejde er en immanent del af driften af et internationalt projekt. Vores organisation er for lille til at ansætte en specialist, der bare beskæftiger sig med administrationen.”
- ”At deltage i passende træning (kurser) og se på andre, der gør jobbet. Studiebesøg i anden organisation, der har erfaring på området.”
- ”Udvide projektgruppen - involverer specialister og frivillige i samarbejde; opdatering / justering af praktikprogrammet i organisationen”.
- ”Dette er det komplekse spørgsmål på dette tidspunkt.”
- ”Flere støtteprogrammer for ikke-statslige organisationer. Mere samfinansiering for den tredje sektor [dvs. CSO-sektor].”

a) Ansøgninger og gennemførelse

Interviewpersonerne blev bedt om at differentiere de udfordringer, der er karakteristiske for ansøgningsfasen, og de, der er karakteristiske for realiseringsfasen. De nævnte udfordringer var:

I forhold til ansøgningsfasen blev nævnt:

- ”At vide, hvad du vil og være i stand til at skrive det”;
- Risikovurdering
- Nødvendighed for at bruge en masse tid - resultatet er stadig ukendt;
- Nogle ideer forstås ikke af evaluatorene;
- Udfordring med at kombinere det aktuelle arbejde med at skrive applikationer;

- Opbygning af partnerskabet, finde en god partner, formaliteter (f.eks. Underskrift af samarbejdsbreve, finde fælles interessepunkter).

I forhold til gennemførelsesfasen blev nævnt:

- At finde en pålidelig partner og en person, der er dygtig til at arbejde internationalt;
- God kommunikation med partnerne
- Arbejde i spredte teams
- Rekruttering af projektdeltagere
- "Hygiejne" af arbejdet (god fordeling af opgaver, balance mellem arbejdsliv og liv);
- Procedurer;
- Kommunikation;
- Ujævn fordeling af arbejdet, forskellig indsats;
- Problemer med motivation til at arbejde;
- travle partnere;
- Problemer med sproget;
- Lidt penge til forvaltningen;
- Det faktum, at E + NA ikke understøtter projektet i realiseringsfasen;
- Lille værktøjer, der gør projektstyringen lettere;
- Finansiell likviditetsudfordring
- Problemer med at finde en god medarbejder - evne til at ansætte (utilstrækkelig / uregelmæssig finansiering);
- Forskelle i den bureaukratiske arbejdsbyrde;
- Grib af forskelle i arbejdet, kommunikation, levering til tiden.

Hvad er forudsætningerne for at kunne gennemføre internationale samarbejdsprojekter med succes? Ifølge interviewpersoners udtalelser er disse:

- God til at identificerede problemer – god til at sætte mål – god til at designe løsninger;
- At finde en god projektpartner; tillid til projektpartnerne
- God tidsstyring;
- "Interkulturel fleksibilitet" - evne til at arbejde med mennesker fra forskellige kulturer;
- Organisatorisk kapacitet (kompetent personale, der er villig til at dele erfaring, erfaren projektleder; interesse i at øge kompetencer og internationalt samarbejde i organisationen, god beherskelse af engelsk);
- Projektpartnerens interne motivation til at realisere projektet ("føle det");
- Tidligere deltagelse i internationale projekter ("så du ved hvad det handler om");
- Udveksling af erfaringer, visning af knowhow, læring, øget kompetence gennem træning, workshops.

2.3 Den italienske rapport om succeser og udfordringer

Af Lorenza Lupini og Luca Bordoni, COOSS

I. Respondentgruppen

I perioden mellem januar 2019 og april 2019 gennemførte COOSS den italienske undersøgelse af succeshistorier og udfordringer med internationalt samarbejde for nye projektledere.

Den metodiske fremgangsmåde var at indsamle oplysninger gennem en online spørgeskemaundersøgelse efterfulgt af en serie af interviews. Både til onlineundersøgelsen og interviewene anvendte COOSS den e-form og de retningslinjer, der blev foreslået af EDUCULT og derefter defineret og aftalt med hele konsortiet. Respondenter blev valgt i henhold til de fire forskellige målgrupper, der blev identificeret.

Generelt felt for undersøgelsen: CSO'ere, voksenundervisning

Specifikke fire målgrupper: (A) projektleder / allerede erfaren inden for projektledelse; (B) Manager / allerede erfaren inden for projektledelse; (C) projektleder / ikke oplevet i projektledelse; (D) Manager / ikke erfaren inden for projektledelse.

De vigtigste kanaler, der blev brugt til at formidle invitationen til undersøgelsen, har været forskellige for onlineundersøgelse og interviewene.

a) Onlineundersøgelsen

For at nå målgruppen for respondenten onlineundersøgelse brugte COOSS flere kanaler:

- e-mail
- personligt opkald (telefon / mobil)
- ansigt til ansigt
- WhatsApp
- Messenger-chat
- kontakt fra det italienske nationale agentur, der spreder invitationen blandt de organisationer, der allerede har ansøgt om Erasmus + -programmet.

Respondenterne af onlineundersøgelsen nås inden for COOSS-netværket; specifikt:

- samarbejdspartnere til projekt, initiativer, kurser
- associerede
- brugere af tjenester
- personlig kontakt
- paraplyforening

Mere end 80 invitationer blev udsendt fra den 18-01-2019 til 25-03-2019, og COOSS indsamlede totalt 44 svar om succeshistorier og udfordringer; 29 passer perfekt til den identificerede målgruppe. I denne rapport vil kun disse 29 svar blive taget i betragtning.

I den italienske onlineundersøgelse nåede 29 personer at blive inkluderet i den endelige målgruppe; og blandt dem er 20 kvinder (69%), 8 mænd (27,6%) og 3,4% (1 person) svarede andet.

Flere aldersgrupper var repræsenteret, men størstedelen (48,3%, 14 personer) er 40-49 år gamle og 30-39 år gamle (31%); området 60-69 år dækker 13,8%, og folk yngre end 29 eller ældre end 70 er kun 2, en pr. gruppe.

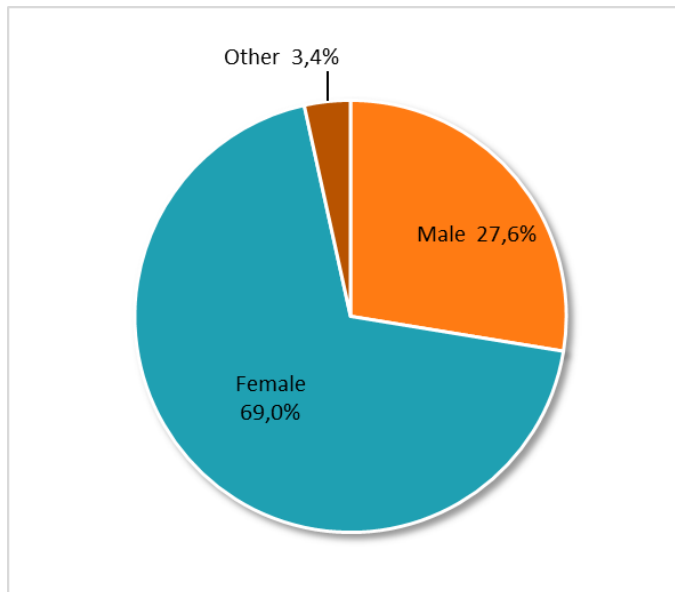


Fig. 23: Fordeling på køn; Italien.

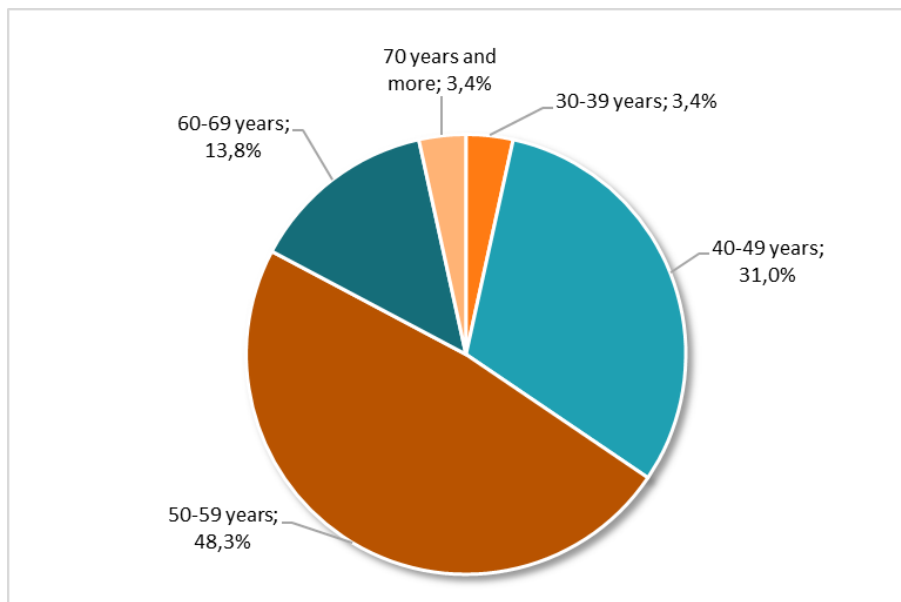


Fig. 24: Fordeling på alder; Italien.

Alle respondenter kommer fra civilsamfundsorganisationer (CSO'ere), der beskæftiger sig med voksenuddannelse, men de specifikke fagområder inden for erhvervsuddannelse er forskellige, som fig. 25 angiver. Det er interessant at nævne, at svaret "andet" fik den højeste værdi (37,9%), og det angiver den ekstremt komplekse og varierende realitet af CSO-området i Italien. Udover "andre" er felterne med ledelse / markedsføring og medier / kommunikation de mest repræsen-

terede (20,7% hver); herefter følger samfundsvidenskab (17,2%), pædagogik / uddannelse og kunst / kultur (13,8% hver), økonomi (6,9%), mens jura / administration og teknik ikke er blevet nævnt.

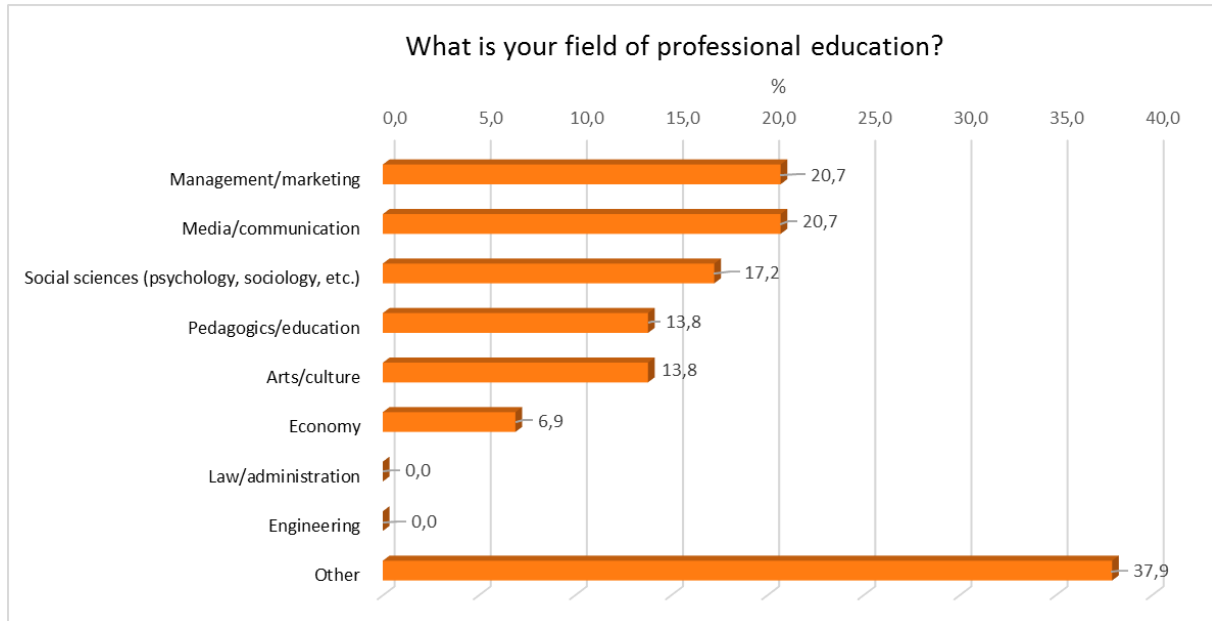


Fig. 25: Uddannelsesmæssig baggrund (flere svar er mulige); Italien.

b) Kvalitative interviews

Gruppe A	Gruppe B	Gruppe C	Gruppe D
Socialt kooperativ - type B	Socialt kooperativ - type A	Paraply forening - tredje sektor	Kulturelle foreninger
Paraply forening - tredje sektor	Paraply forening - for migranter og flygtninge	Kulturel forening	Kulturel forening
Paraply forening -for migranter og flygtninge	Anti-diskrimination forening	Paraply forening - for kooperativer	Rådgivende forening

II. God praksis i international projektstyring i Italien

a) Arbejdsområde

De 12 CSO'ere, der var involveret i de direkte interviews (ansigt til ansigt eller af Skype), gav et interessant scenarie med regional kontekst. CSO-respondenterne hører til flere sektorer, såsom:

- Social, kulturel og turistsektor for mennesker med særlige behov
- Migrant og flygtninge
- Forening socialt aktiv i bekæmpelse af diskrimination af LHBT-mennesker

- Forening involveret i den sociale sektor og lokale udviklingsprojekter
- Strategi og udvikling, sociale, kulturelle, innovation og uddannelsesområder
- Støtte til ugunstigt stillede mennesker
- Evaluering af EU-projekter
- Fremme af lokal kulturarv
- Promovering af kulturelle begivenheder
- Paraplyorganisation. Erhvervsuddannelsessektoren
- Kultur, personlige tjenester: rådgivning, orientering, kvalifikationsvurdering
- Autismedfelt: kurser for undervisere, fremme af bevidsthedshændelser, fundraising

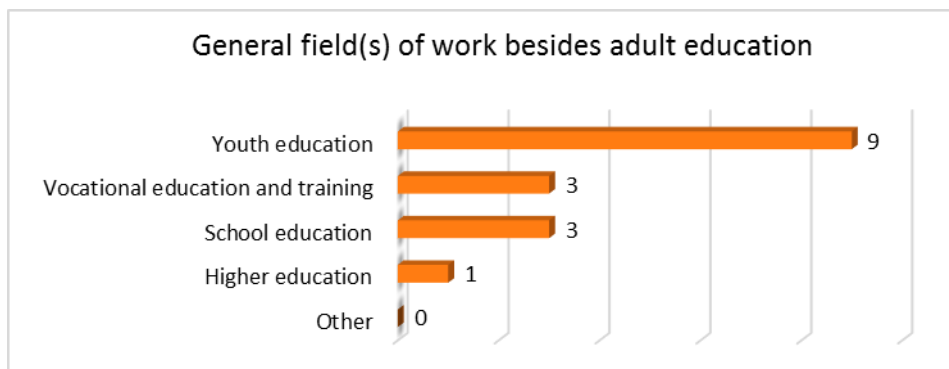


Fig. 26: Arbejdsområder inden for undervisning (flere svar er mulige); Italien.

Hvad angår de 29 italienske CSO'ere, der indgik i onlineundersøgelsen, arbejder de fleste aktivt inden for området "Ungdomsuddannelse" (9), 3 opererer i "erhvervsuddannelsessektoren" og altid 3 arbejder i "Skoleuddannelse". Kun 1 respondent tilhører området "Videregående uddannelser". I fig. 27 vises i stedet den type læring, der er foreslået af CSO'erne. 24 personer svarede, at der arbejdes i sektoren for "ikke-formel / uformel læring", mens 5 også arbejder inden for formel læringsfelt.

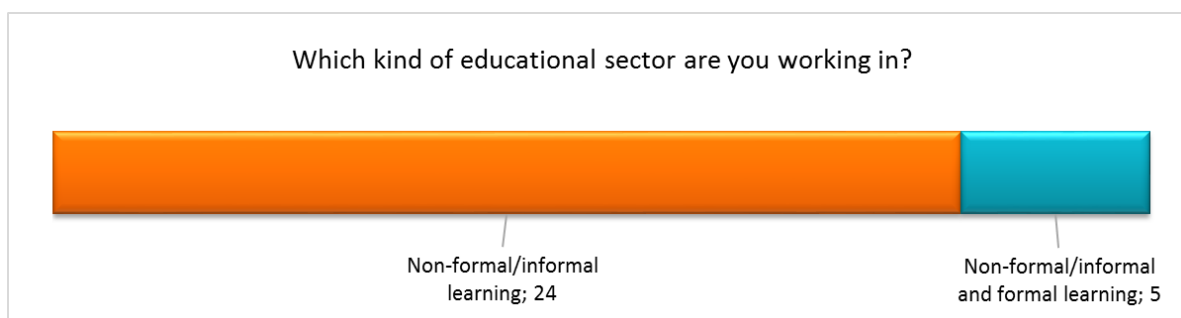


Fig. 27: Arbejde i hvilke uddannelsesområder (flere svar er mulige); Italien.

Fig. 27 viser de vigtigste sektorer, hvor CSO'erne opererer. Det vigtigste arbejdsområde er sektoren "Social" (15) efterfulgt af "Kultur, sport og fritid" (11). Sektorerne "Uddannelse og forskning", "filantropi og frivilligt arbejde" og "Miljø" involverer en tredjedel af hele prøven (9). CSO'erne, der arbejder med "Internationale aktiviteter" er 7, dem, der arbejder inden for "Rådgivning, juridisk bistand og politik" og "Lokalt samfund og boliger" 4. Kun 2 organisationer arbejder i sektoren "Sundhed" og kun 1 i "Religiøst" felt.

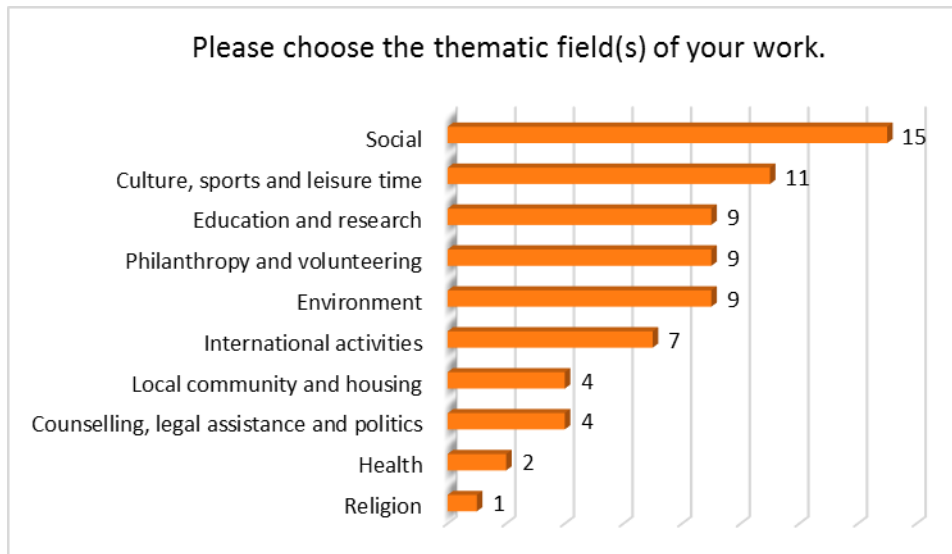


Fig. 28: Emneområder for dit arbejde (flere svar er mulige); Italien.

Alle organisationer, der er involveret i undersøgelsen, hører til den private sektor.

Respondenternes rolle er opdelt i 4 kategorier som nævnt i tabellen ovenfor (de erfarne i gruppe "A og B" og de uerfarne i gruppe "C og D", opdelt på grundlag af deres roller i CSO). Inden for disse grupper fordelte funktionerne for de italienske respondenter sig således:

- Projektleder PM (13)
- Direktør / lederchef / formand for CSO (6)
- Ansvarlig for internationalt samarbejde (10)
- Andet: frivillige (4)



Fig. 29: Arbejdsfunktioner (flere svar er mulige); Italien.

62,1% af de adspurgte bekræfter, at de allerede har ansøgt om finansiering til at arbejde internationalt, heraf 27,6% i 5 gange og mere, 6,9% 2-4 gange og 10,3% 1 gang. De anvendte forslag var 72,2%. De CSO'ere, der har erfaring med EU-midler, har deltaget som partner i størstedelen af de finansierede forslag (84,6%). 81,8% af befolkningen uerfarne svarede i stedet, at det ville være interesseret i at arbejde internationalt inden for deres handlingsområde.

b) Motivation til at arbejde internationalt

Fig. 30 viser de vigtigste grunde til, at CSO'ere er motiveret til at deltage i et internationalt projekt. De 3 vigtigste motivationer er:

- vigtighed for at lære "andre tilgange" kommer fra andre lande
- behov for at "udveksle med mennesker fra andre lande inden for deres arbejdsområde"
- nødvendighed af at forbinde mennesker fra forskellige lande.

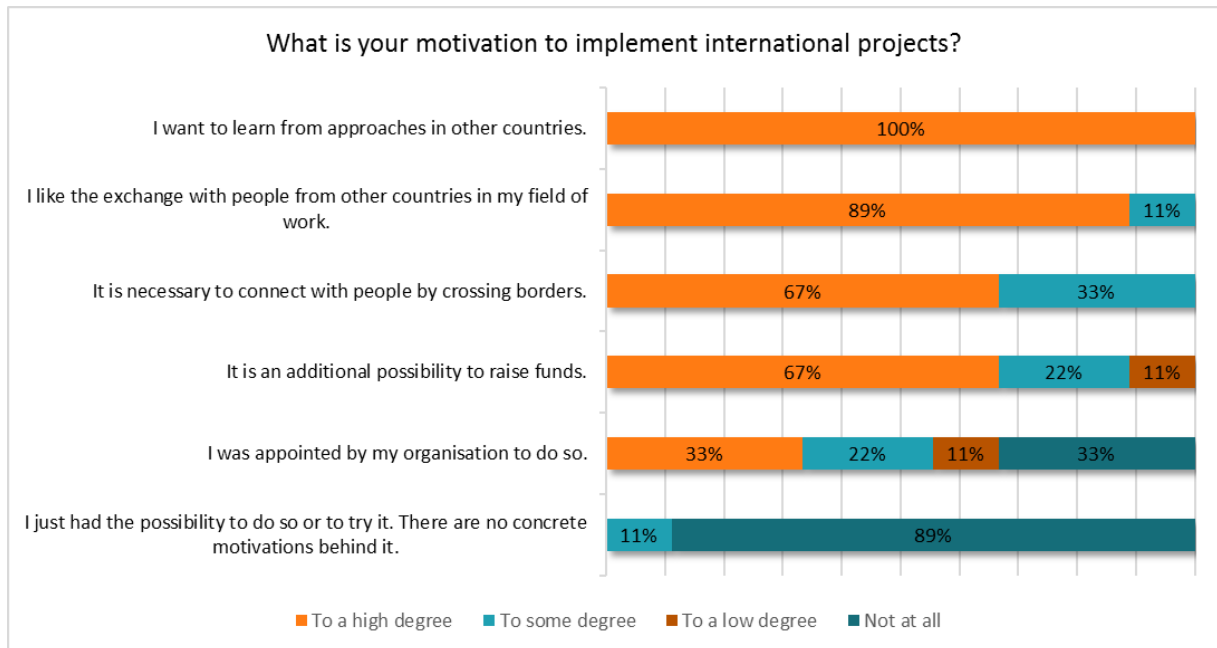


Fig. 30: Projektledernes motivation til at gennemføre internationale projekter; Italien.

Andre yderligere motiveringer fra respondenterne var:

- vækst i den forening, han / hun arbejder for
- sektoren hvor han / hun arbejder, fordi den er dynamisk, stimulerende og giver mulighed for kontinuerlig opdatering
- en vigtig mulighed for at skaffe midler og gennemføre innovative aktiviteter.

Hovedmotivationen til at gennemføre et internationalt projekt (fig. 31) var:

- nødvendighed af at forbinde mennesker fra forskellige lande
- vigtighed for at lære "andre tilgange" kommer fra andre lande
- en yderligere mulighed for at skaffe midler.

Yderligere motiveringer fra et åbent spørgsmål var:

- gensidig berigelse for alle involverede partnere (mangfoldighed som vækstmulighed)
- deres emne er ofte internationale territorier
- deres aktiviteter og deltagelse i projektforslag både på lokalt, nationalt og internationalt niveau bestemmes af synergien mellem de frivillige og støttemodtagende medlemmer, der deltager i vores center. Alle projekter er i overensstemmelse med CSOs mission.
- øge opmærksomheden på situationen i de områder, der er ramt af jordskælvet, og tage turismen tilbage
- deres opfattelse som projektdesignkonsulenter.

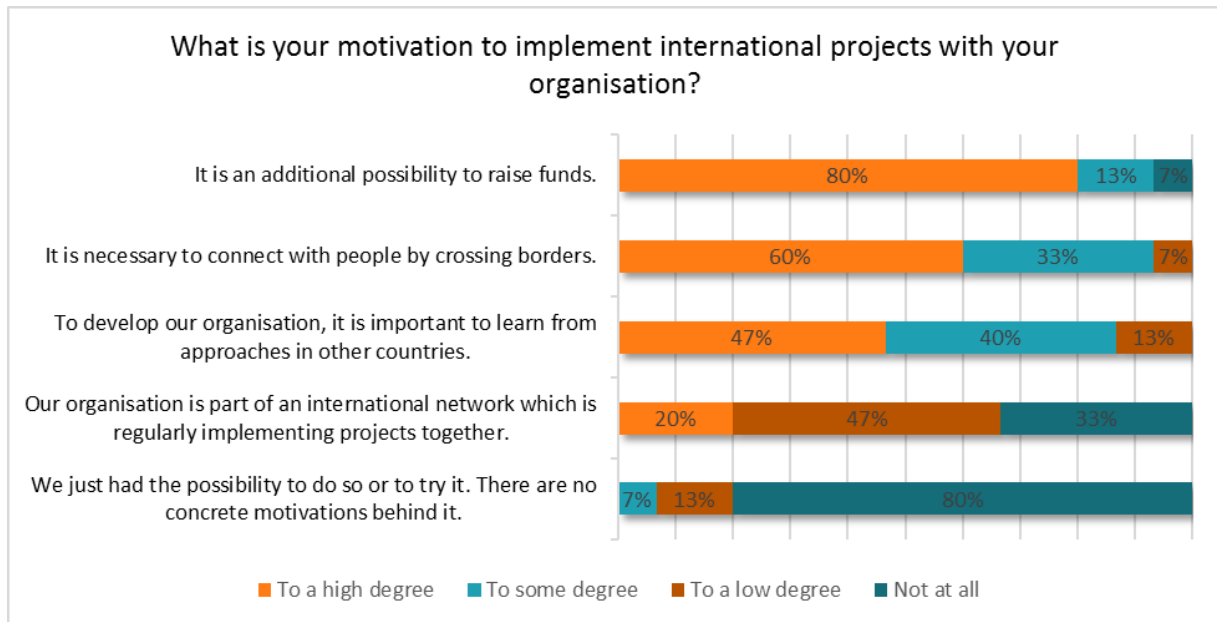


Fig. 31: Ledelsesrepræsentanternes motivation til at gennemføre internationale projekter; Italien.

III. Indikatorer på succes

Interviewene indsamlede adskillige elementer, der blev angivet af de internationale PM'ere som nøgleindikatorer for succes. Indikatorerne angav at projektlederne: skal:

- have en solid baggrund inden for referencesektoren (dvs. uddannelses-, trænings- og rådgivningsfelt som ansvarlig og PM'ere for uddannelseskurser / mere end 10 års erfaring / osv.)
- have en international projekterfaring med det emne, de kender dybt
- være en del af det europæiske netværk
- have en reel og virtuel udveksling af god praksis
- bruge AGILE-metoden / fremgangsmåden
- medtage et bredt antal interessenter og modtager af projekthandlingerne
- vedtage metodologien for projektets co-design
- have en indgående viden om tilgængelige programmer
- have en projektide i tråd med programmets mål og med listen over EU's prioriteter
- have et godt partnerskab velafbalanceret
- vedtage en tidligere analyse af temaet
- del en god projektide og fælles mål med de involverede partnere
- have et godt internt samarbejde
- besidde tekniske ledelses tekniske færdigheder
- inddrage eksperter til støtte for nogle tekniske og administrative aspekter.

Onlineundersøgelsen undersøgte også, om PM'ere modtager nogen form for støtte fra deres organisationer. 44,4% af de adspurgte svarede, at der blev modtaget nogen form for støtte. Grafen nedenfor (fig. 32) viser, hvilken slags uddannelsesstilbud de brugte mindst én gang til at forbedre deres EU-færdigheder.

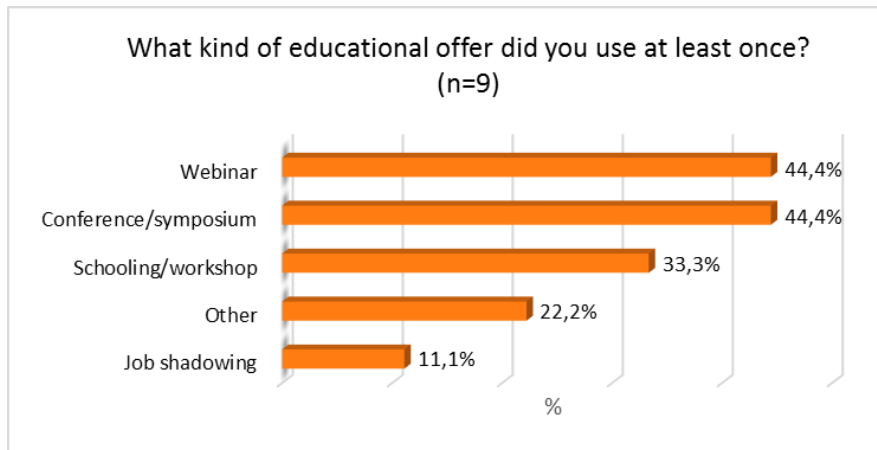


Fig. 32: Uddannelsesmæssige tilbud benyttet mindst en gang (flere svar er mulige); Italien.

De uddannelsesmæssige tilbud, der hovedsageligt bruges, er "webinar" -værktøjet såvel som "konference og symposium" (begge 44,4%), efterfulgt af "skolegang og workshop" (33,3%). Metoden "job-shadowing" er kun blevet brugt fra 11,1% af PM'erne.

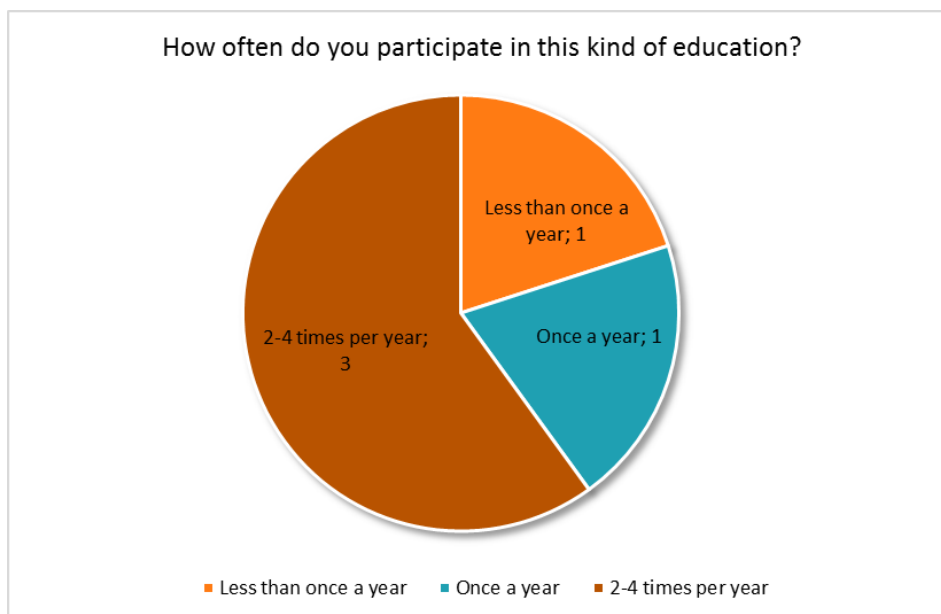


Fig. 33: Hvor ofte deltog du i denne form for uddannelse? Italien.

Tre respondenter, der opnåede en form for uddannelsesstøtte, erklærer at have brugt den "mellem 2 og 4 gange om året". En person har draget fordel af denne støtte "mindre end en gang om året". Kun en anden respondent bekræfter at modtage en pædagogisk bæredygtighed "5 gange om året og mere".

CSO'erne er opdelt i at tilbyde støtte til den ansvarlige manager i anvendelsen af det internationale projekt, en tredjedel erklærer at støtte ham / hende og to tredjedele ikke.

IV. Udfordringer for international projektstyring

c) Udfordringer for at gennemføre internationale projekter

PM'erne og lederne, der blev interviewet under ansigt til ansigt-undersøgelsen, er blevet stimuleret til at dele de største udfordringer, de har stødt på for at udvikle og indsende en international projektansøgning.

De projektledere, der allerede har prøvet at ansøge om støtte til et EU-projekt, understregede vigtigheden af videnudveksling og at være del af et europæisk netværk som muligheder, der indgår i et internationalt projektsamarbejde. I følge den erfarne projektleder er udfordringerne, der skal overvindes for nye internationale projektledere især:

- at have en specifik uddannelse i projektledelse
- behov for vejledning
- behov for direkte kontakt med mennesker, der direkte arbejder med målgruppen (for at designe og gennemføre et effektivt forslag)
- at forbedre kommunikationen mellem associerede virksomheder
- at have et stabilt teamwork
- evnen til at nærme sig et specifikt tema på en mere kompleks måde.

Synspunktet blandt de ledelsesrepræsentanter, der er del af en organisation, hvor man allerede har prøvet at ansøge, var mere eller mindre det samme som for projektledernes. De fremhævede også værdien af et EU-netværk og udvekslingen af god praksis. En yderligere mulighed var muligheden for at forbedre opfattelsen af mindretalsrettigheder på EU-niveau. Udfordringerne fra ledelsesrepræsentanterne var:

- behovet for et godt kendskab til projektstyring, men fokuseret på få programmer
- nødvendigheden af at forbedre IKT-kompetencer og tværkvalifikationer.

De projektledere, der er interesseret i at ansøge, betragter deltagelse i et internationalt projekt som en mulighed for at:

- øge udvalget af tjenester til deres brugere (med hensyn til begivenheder, aktiviteter, træningskurser osv.)
- skiller sig ud fra andre foreninger
- promover vores tilbud
- foretage en europæisk udveksling af god praksis (indhold, metoder, innovationer osv.)

For denne tredje målgruppe var de vigtigste udfordringer, der hindrede, at de deltog i et EU-projekt:

- mangel på tid
- mangel på tilgængelige økonomiske ressourcer (lille forening)
- mangel på intern ekspertise til at styre indsendelsesprocessen
- lavt kendskab til engelsk
- utilstrækkelig viden om tekniske termer
- behov for at forbedre interne færdigheder for at kunne præstere på europæisk niveau
- tilstedeværelse af støtteberettigelseskrav i nogle opkald.

Den sidste gruppe af interviewpersoner bestod af de ledere, der var interesseret i at ansøge om internationale projekter. De betragtede deltagelsen på EU-niveau som en god mulighed for at få:

- synlighed
- brand positionering
- internationalisering
- netværk
- at dele vigtig erfaring inden for en bestemt sektor.

Udfordringerne for de uerfarne ledere var:

- mangel på intern ekspertise
- mangel på tilgængelige økonomiske ressourcer (dvs. lille sammenslutning)
- vanskeligheder med at opbygge stærkt partnerskab
- lave sproglige evner
- mangel på administrative kompetencer.

”Udfordringerne” blev også analyseret i onlineundersøgelsen (se fig. 34). Den største hindring som respondenterne nævnte (med høj grad) var manglen på viden ”om kravene til, hvordan man designer en vellykket ansøgning til EU-programmer” (med 55,5% af en eller anden grad). De andre udfordringer, der blev nævnt, var manglen på ”færdigheder, der var særligt nødvendige i internationale samarbejdsprojekter”. De fleste af de interviewede angav, at de var enige om at betragte engagementet i det internationale samarbejde som en fordel for hans / hendes CSO.

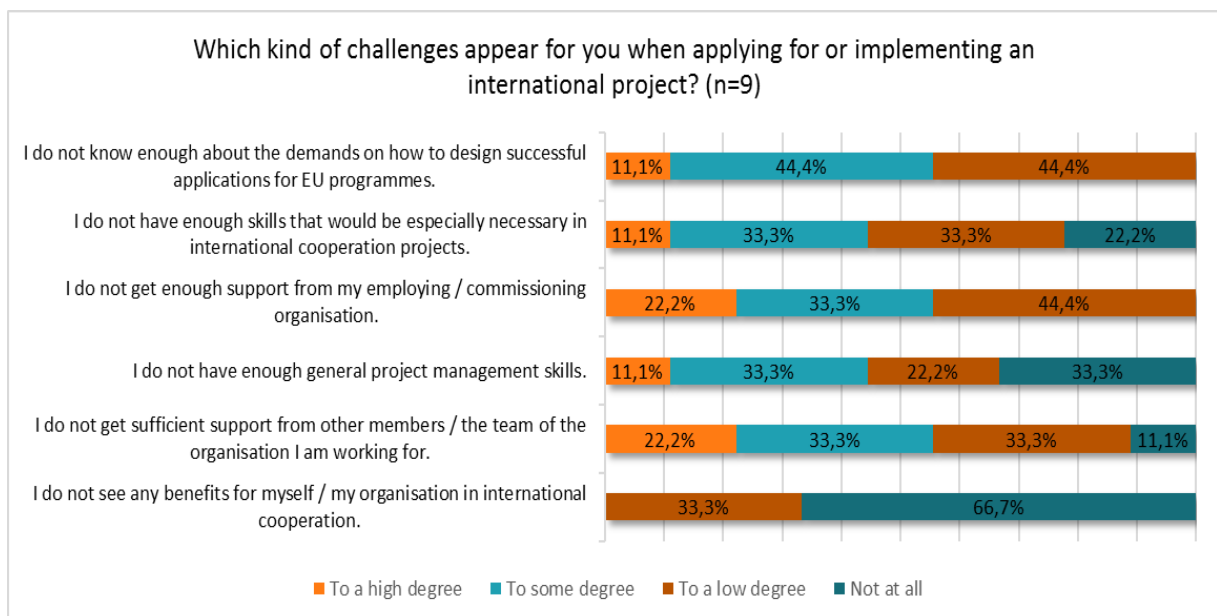


Fig. 34: Hvilke udfordringer har du som projektleder med at ansøge om tilskud eller at gennemføre internationale projekter? Italien.

Yderligere "udfordringer" blev leveret af respondenterne og vedrørte:

- Medfinansiering
- Problemer med at få arbejdsgiveren til at forstå, at de er nødt til at investere i opbygning af relationer, studiebesøg osv. Sværhedsgrad ved at få arbejdsgiveren til at forstå vigtigheden af at formulere projektideer i samarbejde med støttemodtagerne og ikke ovenfra.

- Vanskeligheder forbundet med manglende kompetence og dårlig tilsyn af en udenlandsk koordinator
- Mangel på tid og mangel på ressourcer
- Vanskeligheder med at være en del af et arbejdsteam med en leder i sin første oplevelse af at guide et europæisk projekt, med lidt kompetence til at holde liv i opmærksomheden og forståelsen af de mål, der skal nås, og lidt vant til deltagende samarbejdsmetoder.

Ledelsesrepræsentanternes synsvinkler på det samme tema (se fig. 35) afgav, at de største udfordringer for deres organisationer "når de forsøger at støtte lederne til at deltage i et internationalt projekt" er:

- Mangel på økonomiske ressourcer
- Mangel på tid.

Omvendt vurderede de følgende udfordringer for at yde støtte til projektledernes som "mindre vigtige":

- PM'ere ønsker ikke at benytte sig af den tilbudte support
- Vores organisation ønsker ikke at tilbyde støtte til internationale projekter.

Det tyder på, at hindringen ikke kan tilskrives en manglende vilje fra CSO-ledere, men frem for alt manglen på immaterielle og materielle ressourcer.

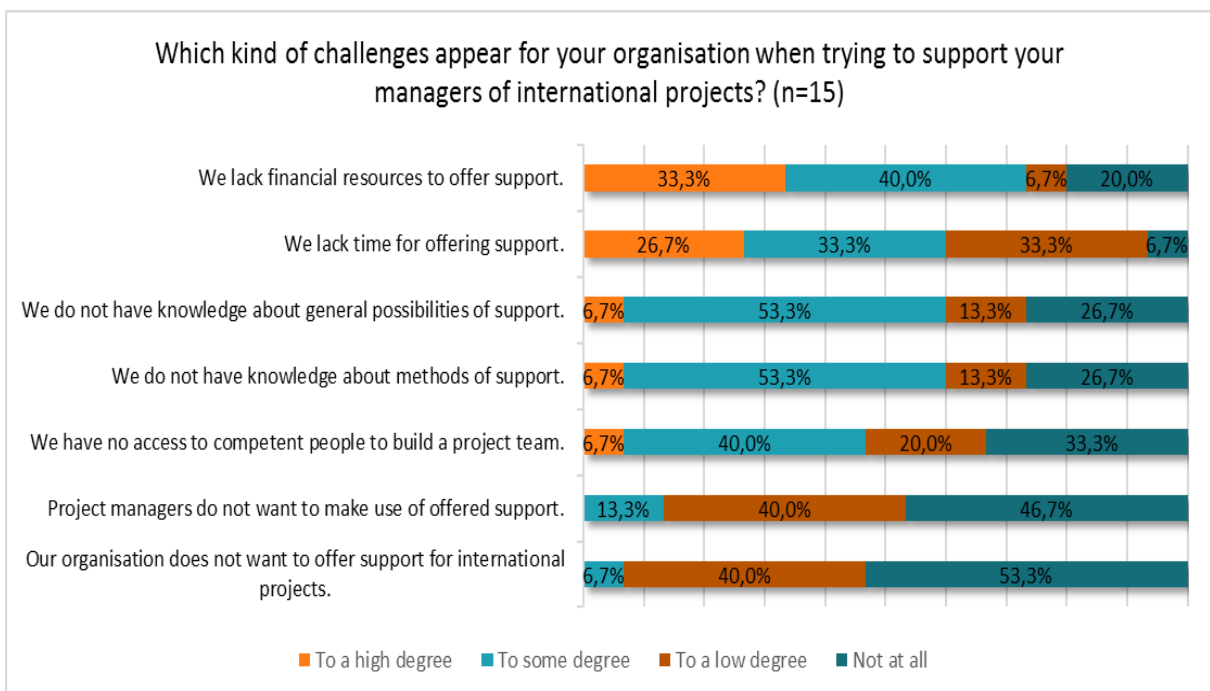


Fig. 35: Hvilke udfordringer har du som ledelsesrepræsentant med at støtte dine ledere af internationale projekter? Italien.

De ekstra "udfordringer", som ledere leverede, var:

- De kulturelle, sproglige og kompetencebarrierer
- Stivhed i roller og tilbageholdenhed med at opleve delt lederskab
- Komplexiteten af europæiske programmer
- At være alene

- Den manglende økonomiske kapacitet til at deltage i udbuddet
- At ikke have nogen erfaring
- At være en meget lille og nyudviklet virkelighed
- At blive forskudt
- Manglen på værktøjer / rum
- Tidspunktet for opkaldene, der ikke passer til øjeblikket.

2.4 Den ungarnske rapport om succeser og udfordringer

Af Marianna Labbancz, The Folk High School Association Surrounding Budapest

I. Respondentgruppen

Den ungarske Folk High School Association (HFA) sendte sine partnere e-mails, der indeholdt linket til onlineundersøgelsen. HFA bad mere end 100 foreninger om at udfylde onlineundersøgelsen.

Der var 16 respondenter i onlineundersøgelsen, der passede til den direkte målgruppe for undersøgelsen. To af dem arbejder inden for formel såvel som ikke-formel voksenuddannelse, mens 14 kun arbejder inden for ikke-formel voksenuddannelse i civilsamfundsorganisationer.

Alle 16 respondenter arbejder inden for voksenuddannelse. To af dem arbejder også i skoleuddannelse, en af dem i videregående uddannelse og seks har også travlt med ungdomsuddannelse. Der var flere mænd (50%) end kvinder (37,5%), der deltog i undersøgelsen. (To sønner svarede ikke på spørgsmålet.) De fleste af de adspurgte repræsenterede aldersgruppen 60-69 år (37,5%), efterfulgt af 70 år og ældre (25%), 50-59 år gamle (18, 8%) og 40-49 år gamle (6,3%).

II. God praksis i international projektstyring i Ungarn

a) Arbejdsområde

Når det gælder det tematiske felt, arbejder de fleste af undersøgelsens respondenter inden for kultur, sport og fritid eller i lokalsamfundet og boliger, som vist i fig. 36. Én organisation markerede sig selv som folkehøjskole, en anden som non-profit Kft. (Ltd.).

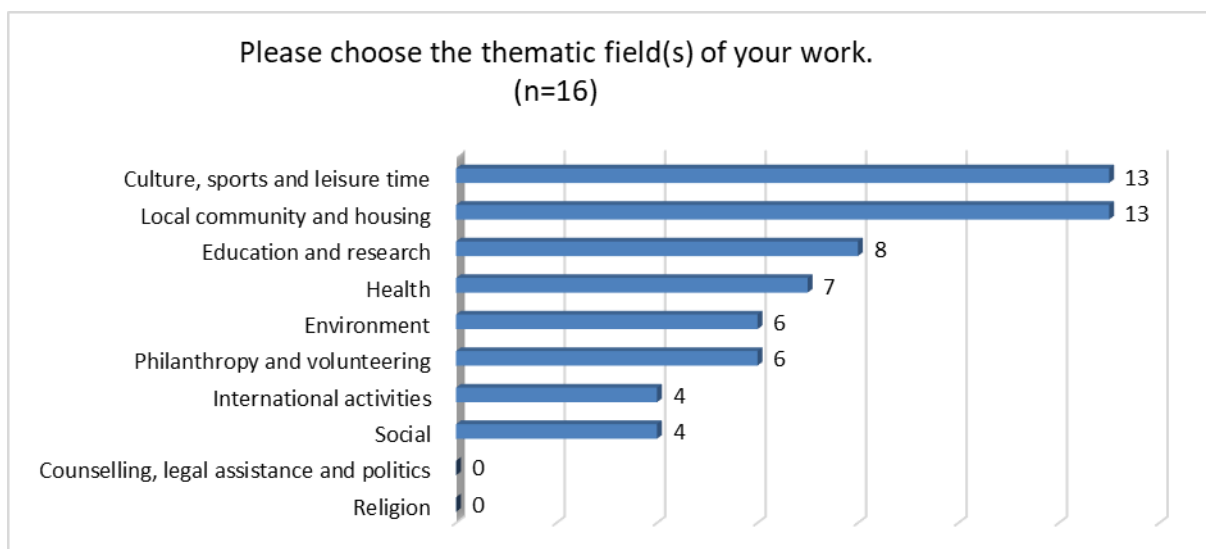


Fig. 36: Hvad er dit tematiske arbejdsområde (flere svar er mulige); Ungarn.

De interviewede CSO'ere tilbød en lang række forskellige tematiske områder inden for voksenuddannelsessektoren, selvom vi gennem vores netværk kontaktede mere basale færdighedsudviklingsorienterede organisationer. For de organisationer, der har erfaring med internationalt samarbejde, har den tematiske palet følgende ekspertise og organisationstyper:

- udvikling af grundlæggende færdigheder i marginaliserede regioner (folkehøjskoler)
- miljøundervisning, landbrugsuddannelse (folkehøjskoler, sociale kooperativer, regional forening af landsbykoordinatorer)
- færdighedsudvikling med handicap, kurser for handicappede borgere og for lærere / undervisere (private fonde og lokale foreninger)
- Uddannelse om folketraditioner, danser, kunst og håndværk
- IKT (private fonde og lokale foreninger, lokale fonde administreret af den lokale regering)
- kompetenceudvikling i fremmedsprog og i fremmedsprogstræning (foreninger, der forvaltes af sprogskoler)
- færdighedsudvikling for voksenundervisere (folkehøjskole)
- mindfulness (lokale foreninger, private foreninger)

For de CSO'ere, der er interesserede, men endnu ikke har engagerede sig på noget niveau i internationalt samarbejde, er de fleste støtteorganisationer for lokale regeringsudbydere. I deres tilfælde er deres handlingsområde begrænset til den offentlige service, de understøtter, for eksempel:

- biblioteksrelaterede aktiviteter (lokale foreninger)
- social (re) integration understøttende aktiviteter, f.eks. arbejder med fanger (folkehøjskole)

Inden for faguddannelse erklærede de fleste af undersøgelsen, at de har en uddannelse inden for pædagogik / uddannelse (43,8%), efterfulgt af samfundsvidenskab (psykologi, sociologi osv.) (31,3%), kunst / kultur (25%), økonomi (12,5%). Der var ingen respondenter, der præsenterede uddannelse inden for medier / kommunikation (fig. 37).

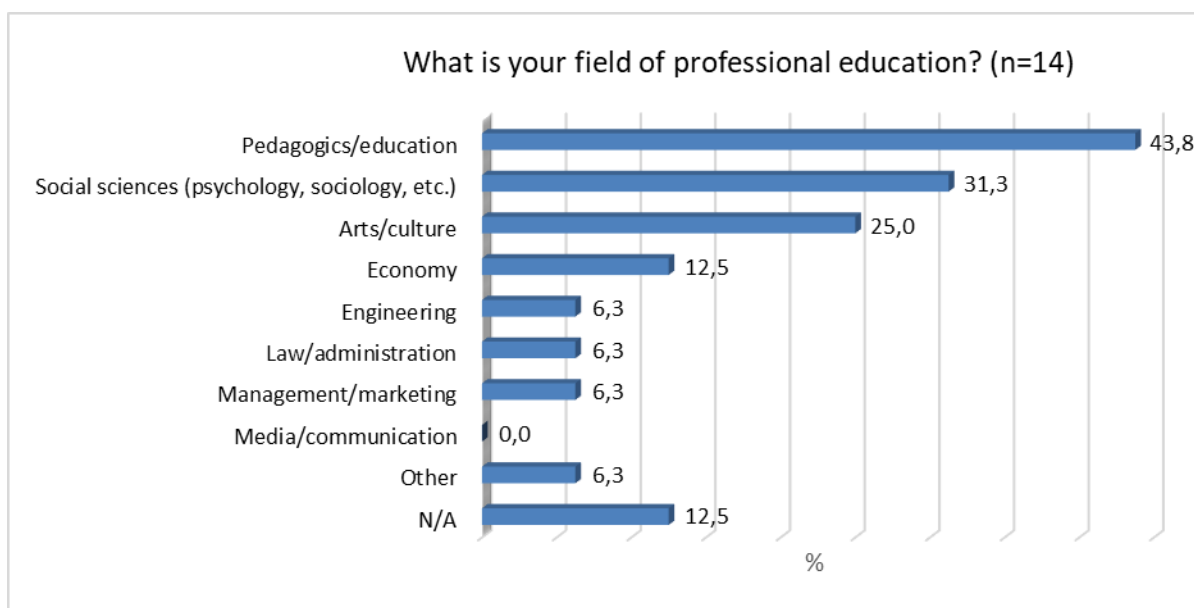


Fig. 37: Uddannelsesmæssig baggrund (flere svar er mulige); Ungarn.

b) Ansættelser, roller og ansvarsområder

På spørgsmål om deres arbejdsfunktion (fig. 38) valgte otte (50%) af respondenterne i onlineundersøgelsen svaret om, at han / hun arbejder som projektleder, syv (43,8%) som direktør / manager / leder / formand for deres organisation og en (6,3%) beskrev sin rolle som en person, der er ansvarlig for internationalt samarbejde i organisationen.

Fire personer valgte svaret "andre" og definerede rollen som foreningssekretær, ledende finansiel rådgiver eller frivillig. Svarene indikerer, at nogle af de adspurgte udfylder to eller flere af de ovennævnte roller i deres organisationer.

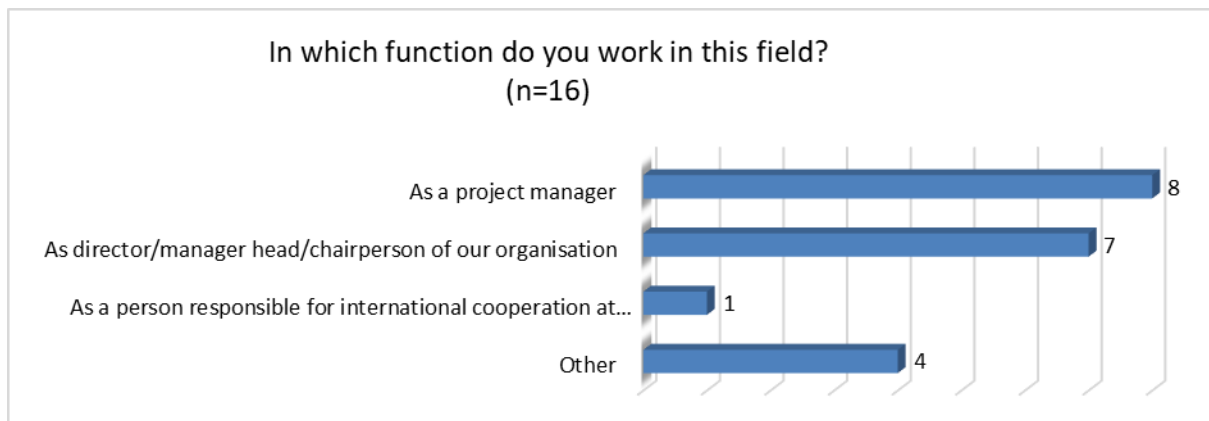


Fig. 38: Dine arbejdsfunktioner (flere svar er mulige); Ungarn.

De interviewede direktører, projektledere og CSO-ledere var for det meste ansat i deres foreninger, selv om det i nogle tilfælde ikke var på fuld tid. På beslutningsniveauet, bestyrelsesmedlemmer og tillidsfolk finder vi variation baseret på niveauet for professionalisme, størrelsen på handlingsfeltet og aktivitetsområdet for CSO'erne. Mens de lokale CSO'ere ofte udføres disse roller på frivillig basis, og vi kun kan finde ansatte på fuld tid - eller endda halvtidsarbejde - i de større, mere professionelle foreninger, der generelt arbejder med større ledelsesorganer og 3 til 5 ansatte. Hvad angår internationalt samarbejde er det sædvanligt, at de med støtte til projektet er i stand til at ansætte en eller endda to freelancere, eller de kan støtte lønnen til en allerede eksisterende medarbejder fra projektet.

Efter interviewene var det klart for os, at internationalt samarbejde spiller en meget vigtig rolle i CSO'ernes liv, ikke kun med hensyn til aktiviteter eller de økonomiske indtægter, men også for at styrke samhørigheden inden for CSO-området. Aktiviteter med udenlandske partnere er gode til udvikle eksterne kontakter, ligesom de også kan styrke forbindelsen inden for beslutningstagere, medarbejdere, frivillige og lokale inden for CSO-området.

De fleste af de interviewede nævnte, at det at være en del af et internationalt projektteam for første gang også er en enorm oplevelse på organisatorisk og personligt plan, og selvom de delte de projektrelaterede opgaver inden for organisationen, var alle aktive på et eller andet niveau.

„Det var en seriøs læringsproces, som vi nød grundigt. I begyndelsen følte vi os fuldstændigt tabt, fordi vi ikke kendte til processen med den indledende ansøgning eller den efterfølgende gennemførelse. Men vi var entusiastiske og engagerede; vi gik til alle informationsmøderne og lærte langsomt at samle trådene. Jeg kan sige, at alle vores kolleger til en vis grad var involveret i projektet, hvilket også er en grund til vores succes ”

De interviewedes uddannelsesmæssige baggrund var mest i sammenhæng med deres tematiske arbejdsområde. Det er meget almindeligt, at de har grader inden for pædagogik, andragogi, sociologi og socialt arbejde udover deres tematiske interesse, men kun 5% af de undersøgte projektledere havde en relevant universitets-, college- eller andre kursusgrad i erhvervsliv eller ledelse. En af de interviewede beslutningstagere - et medlem af ledelsesorganet for en folkehøjskole - henviste til dette:

”Da vi gik til vores første partnernøde, vidste vi ikke, hvordan vi vil være i stand til at dele vores ekspertise, og hvordan projektpartnerne kunne og ville være i stand til at drage fordel af vores deltagelse. Vi havde ingen idé om, hvordan vidensudvekslingen og samarbejdet ville fungere. Men vi vidste, at vi turde spørge, vi turde sige: vi ved ikke, og vi er taknemmelige, hvis vi kan hjælpes i starten. Så uanset hvilken grad vi havde, var det kun vigtigt at være åben og tale det samme sprog.”

III. Indikatorer på succes

a) Erfaring og tilgang

Blandt respondenterne i onlineundersøgelsen havde 12 (75%) erfaring med at ansøge om finansiering til internationalt samarbejde. For 10 (62,5%) af dem var ansøgningerne vellykkede. De fleste af de erfarne (succesrige) i internationale projekter realiserede fire (25%) 2 til 4 projekter, tre (18,8%) 5 eller flere projekter, og tre af dem (18,8%) realiserede kun et projekt.

Fra dem af de 10, hvis ansøgninger var succesrige, har 5 spillet rollen som koordinator / lead partner. På den anden side har hver erfarne respondent undertiden også spillet rollen som en anden partner.

Spørgsmål, hvor ofte de allerede har ansøgt uden succes for et internationalt projekt, svarede 12 ”ja”. Blandt dem har ni (75%) allerede ansøgt uden succes 2-4 gange, to (16,7%) 5 gange og mere, og en (8,3%) anvendt uden succes kun én gang (fig. 39).

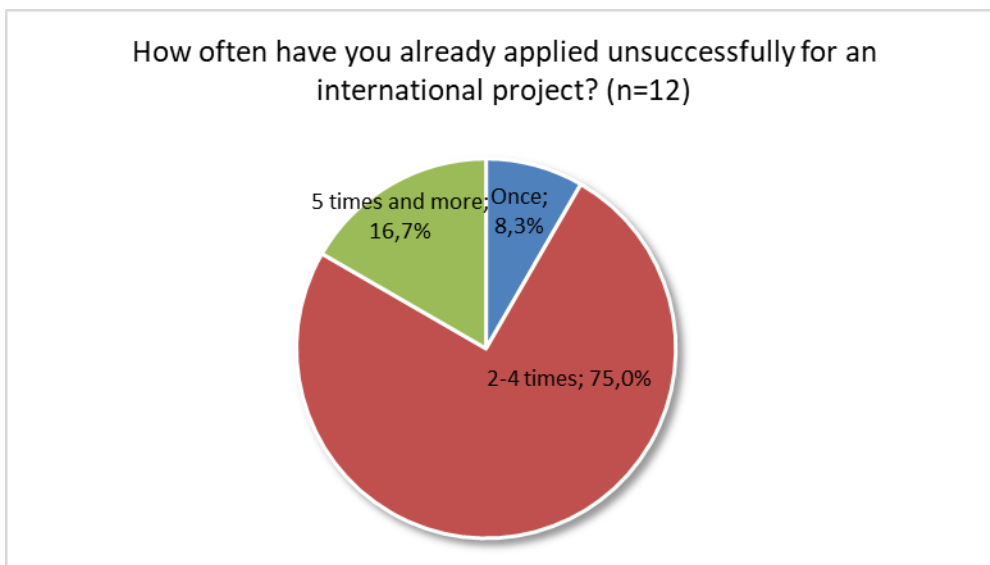


Fig. 39: Hvor ofte har du ansøgt uden succes om støtte til internationale projekter? Ungarn.

De 12 respondenter, der havde mislykkede ansøgninger, blev spurgt, hvad der var grunden til det. Evalueringsscore var ikke høj nok ifølge ni personer (56,3%), den positivt bedømte ansøgning blev sat på ventelisten, og der kunne være for lille budget til at finansiere det ifølge fem respondenter (31,3%).

Der var kun en CSO blandt respondenterne, der konstant ansøger til flere typer af internationale programmer, og denne form for aktivitet er en del af deres sædvanlige årlige arbejdsplan. De tilknyttede foreninger indgår normalt i partnerrolle, ikke oftere end 1-3 gange pr. 5 år. Finansieringsmulighederne / stiftelsesorganerne varierer som følgende:

- Erasmus +, LLP tidligere
- Visegrad fonden
- Det Europæiske Kulturfond
- Forskellige nationale programmer til støtte for kulturelt samarbejde inden for den ungarske diaspora, hovedsageligt med Rumænien, Ukraine, Serbien og Slovakiet

Emnerne for de vellykkede applikationer korrelerer med indsatsfelterne i de interviewede organisationer, normalt med elementer i læseplanudvikling, træning af undervisere, data eller information indsamling og spredning og pilotkurser.

b) Motivation

På spørgsmålet, hvad der er de vigtigste grunde til at tilskynde en CSO til at deltage i et internationalt projekt, svarede de fleste af de adspurgte, at de ville lære tilgange i andre lande (71% i høj grad), også de kunne godt lide at udveksling med mennesker fra andre lande inden for det eget arbejdsområde (57% i høj grad), og yderligere at det ville være nødvendigt at forbinde med mennesker ved at krydse grænser (43% i høj grad) (se fig. 40).

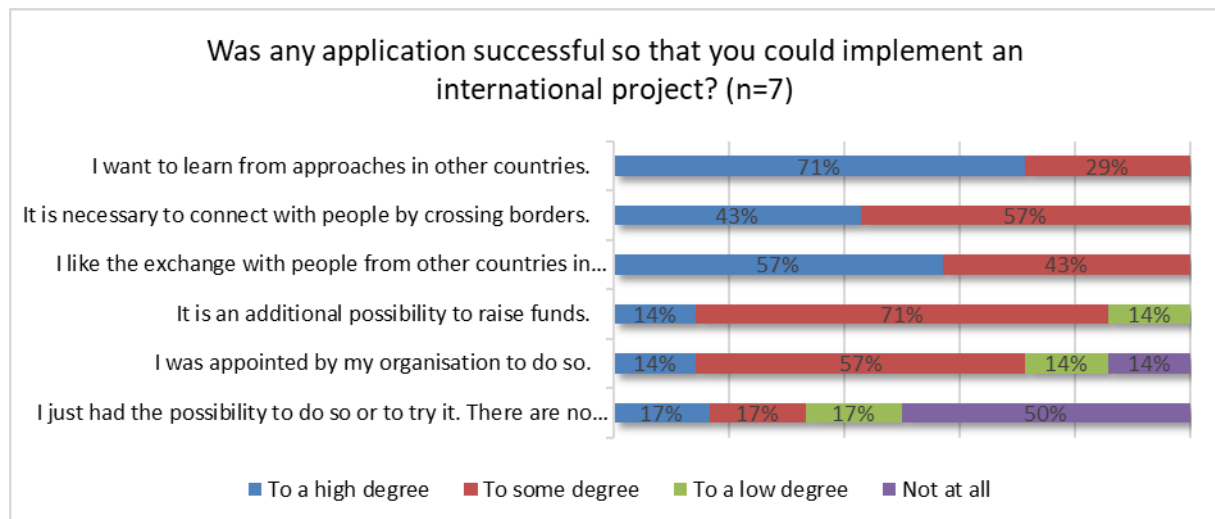


Fig. 40: Grad af vellykkede ansøgninger om tilskud til et internationalt projekt. Ungarn.

Da vi kiggede bag projektinitiativerne blandt de undersøgte CSO'ere, forsøgte vi at kortlægge, hvilken type motivationer og ambitioner der motiverer ansøgningsarbejdet på det organisatoriske og personlige plan.

Øvelse og læring: Fortsat læring er vigtigt for alle. Målgrupper, undervisere og ledere skal hele tiden introducere til nye ideer og løsninger, og internationale partnerskaber er bæredygtige måder at lære på alle niveauer.

Stabilitet og økonomi: Erasmus + -projektet er en god mulighed for at få vores aktive og delvise indtægter i et par år. Selvom det involverer en stor mængde arbejde og forskning, giver det os også mulighed for delvis at opretholde vores aktiviteter.

Netværk og samfundsopbygning: Den professionelle og personlige støtte, som vi modtog under vores sidste projektsamarbejde, var umådelig i de meget hårde par år, som vi har at opleve her i Ungarn som en civilsamfundsorganisation.

c) Grunde til succes

Da vi søgte efter centrale elementer i succes under interviewene, var der et synspunkt, der altid kom op på forskellige måder, og vi kan sammenfatte det som innovation og fleksibilitet.

”Det, jeg mener med innovation, betyder ikke specielt at finde ud af noget, som ingen gjorde dig før. Det er mere en måde at ændre synspunktet og se på det samme uløste problem fra en anden vinkel og med det 21. århundredes løsning i dine hænder.”

Et andet understreget element i den vellykkede projektrealisering er samarbejdet mellem CSO og deres målgruppe:

”Jeg har allerede implementeret en række projekter med forskellige studerende, men det lykkedes os altid at opbygge et team værd at samarbejde med, og det var en fornøjelse at arbejde også med dem. Jeg mener, at studerende også skal behandles som partnere i tilfælde af udenlandske praktikpladser.”

Da vi spurgte beslutningstagere og medlemmer af forvaltningsorganerne ved de interviewede CSO'ere om, hvad der er minimumskravene for at være sikre på at springe ind i et internationalt projekt, indsamlede de følgende faktorer:

- Sprogviden
- Time & human ressource management (har vi medarbejdere, der er i stand til at arbejde med projektet, og vi kan betale, eller har vi dedikerede frivillige, som ikke kan drage økonomisk fordel af at deltage i projektet?)
- Gratis ressourcer (økonomi, tid, frivillige, eksperthjælp) på grund af den uforudsigelige karakter af samarbejdet
- Den rigtige projektlederpersonlighed og projektteammedlemmer, der ikke kun taler fremmedsprog, men de taler ”interkulturalitetens sprog”

”Det er ikke nok at være en stor ekspert i en international arbejdsgruppe, du skal også være i stand til hurtigt at være en del af teamet og komme ind i dets rytme arbejde med dens strøm ikke mod det, selvom du ville gøre anderledes derhjemme på nationalt plan.”

For så vidt angår det uddannelsesmæssige tilbud, der blev brugt mindst én gang, besvarede alle de onlineundersøgelsespersoner skolegang / workshop (100%) og konference / symposium (100%). Mindre brugt var skygge af job (50%). og webinarer (16,7%) (se fig. 41).

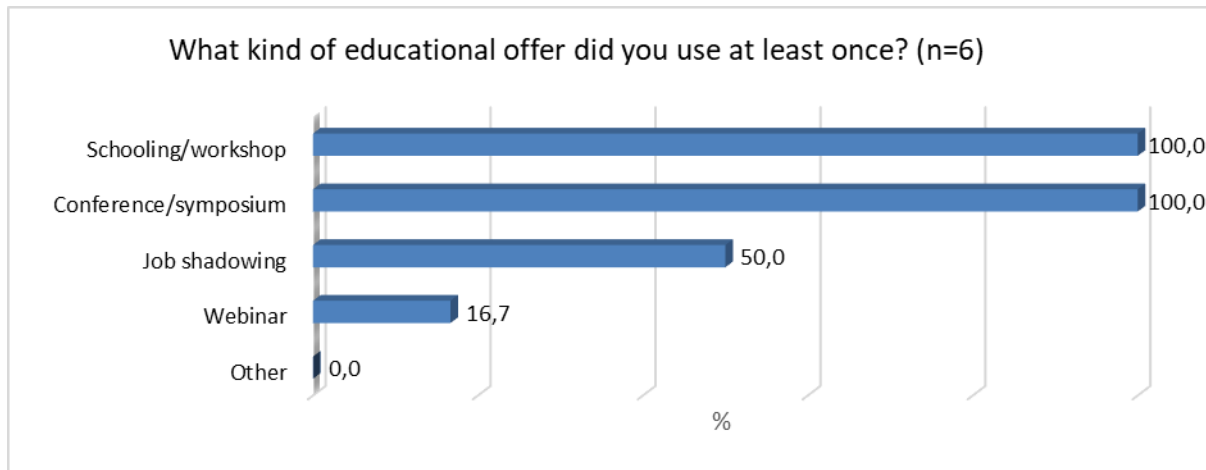


Fig. 41: Uddannelsesmæssige tilbud benyttet mindst en gang (flere svar er mulige); Ungarn.

IV. Udfordringer for international projektstyring

a) Afviste projektansøgninger

En af CSO'erne, der deltog i forskningen, anvendte en ERASMUS + -projektperiode i flere år i træk som koordinatororganisation. Ved hjælp af deres erfaring og de andre, der var partnere i ikke-funderede applikationer, kunne vi samle følgende som grunde bag genoptræden:

- for mange lignende ansøgninger i den samme indsendte handling (læring med handicap)
- ikke nok bred vifte af partnere (geografisk eller typevis)
- ikke nok detaljeret evaluering efter afslaget til at udvikle projektet videre til den næste ansøgningsrunde
- den politiske situation, den politiske involvering af CSO'erne lokalt eller nationalt
- manglende erfaring med skrivning og proces af ansøgningen

b) Problemer under gennemførelsen

De CSO'ere, der deltog som partnere i internationalt samarbejde, nævnte alle på nogle måder betydningen af evnen til at ændre planerne under implementeringen.

”Et vigtigt aspekt er fleksibel projektoimplementering. Du kan altid ændre dine planer lidt eller omorganisere aktiviteterne, hvis det tjener projektet godt. En anden meget vigtig ting er, at værtsinstitutionen skal vælges omhyggeligt for at finde den rigtige partner. Uanset hvor god en organisation eller en projektplan er, hvor dygtige og hårdtarbejdende deltagerne er, er der ingen der vil føle sig godt tilpas i projektet, hvis interesserne og målene ikke mødes et sted, hvis de involverede forventer forskellige ting fra projektet. Nøglen til succes med vores projekt var, at de to organisationer matchede perfekt.”

På spørgsmålet, hvilken slags udfordringer der vises for deres organisation, når de prøver at støtte deres ledere, som den hyppigste udfordring, direktørerne, der deltager i onlineundersøgelsen, nævnte manglen på økonomiske ressourcer til at tilbyde støtte (80%) og mang-

len på tid til at tilbyde support. En mindre udfordring er, at organisationen ikke ønsker at tilbyde support (40% "slet ikke") (se fig. 42)



Fig. 42: Hvilke udfordringer har du som ledelsesrepræsentant med at støtte dine ledere af internationale projekter? Ungarn.

2.5 Den danske rapport om succeser og udfordringer

Af Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

I. Undersøgelsesmetoden og respondentgrupperne

a) En kombineret undersøgelse

Den danske undersøgelse af succeser og udfordringer for projektledere og organisationer med internationalt samarbejde inden for voksenuddannelse i civilsamfundets kontekst fandt sted i perioden januar til april 2019.

Undersøgelsen bestod af et online spørgeskema samt en række interviews. I alt 35 danske organisationer deltog i spørgeskemaet, hvoraf 26 svar er inkluderet som gyldige respondenter fra civilsamfundsforeningen med nøgleaktiviteter inden for voksenuddannelse; og 6 respondenter, der har været engageret i internationalt projektsamarbejde, deltog i serien af interviews.

b) Kanaler for invitationerne

De vigtigste kanaler, der blev brugt til at sprede invitationen til online-spørgeskemaet var:

1. Invitationer med link til onlineundersøgelsen sendes via e-mail til Interfolk eget netværk og kontaktlister, herunder:

- Civilsamfundsforeninger, der er medlemmer af det danske NGO-netværk (ca. 40)
- Liberale voksenuddannelsesnetværk og -foreninger (ca. 35)
- Andre foreninger inden for livslang læring og kultur og arv (ca. 40)
- Tidligere danske modtagere af Nordplus Voksen-tilskud inden for livslang læring (ca. 85)

2. Aftale med den nationale kulturelle paraply, DFKS, der inkluderer ni nationale foreninger inden for frivillig kultur og arv til formidling af invitationen til deres egne netværk (ca. 50)

3. Aftale med det danske Erasmus + National Agency om at formidle invitationen til alle tidligere ansøgere til Erasmus + KA1 og KA2-programmet (ca. 500)

Gruppen af interviewpersoner blev primært fundet ved personlige invitationer i Interfolk eget netværk og sekundært ved kontakt til respondenterne i den online undersøgelse, der udtrykte interesse for at blive kontaktet.

c) Respondenter i onlineundersøgelsen

Det gyldige antal respondenter på den danske onlineundersøgelse var 26; og 23 af dem svarede på de demografiske spørgsmål, der viser, at omkring to tredjedele af de adspurgte (65%) er mænd og næsten en tredjedel (30%) er kvinder, mens en anden person valgte "anden".

Flere aldersgrupper er repræsenteret, hvor de største er mennesker over 60 år (43%), og de mindste er mennesker mellem 20 - 39 år (13%), mens folk fra 40 - 49 år og fra 50 - 59 år hver

repræsenterer 22 %. Det relative høje aldersgennemsnit for respondenterne er ikke overraskende, men en generel tendens til kulturområdet i det danske civilsamfundssektor, hvor mange aktive er pensionerede seniorer, der har fritiden til at være aktive.

Hvad angår uddannelsesmæssig baggrund, som det kan ses i fig. 36 nedenfor, har de fleste respondenter en uddannelse inden for samfundsvidenskab (35%), og mange har den inden for pædagogik / uddannelse og i kunst / kultur (begge 22%). Næsten ingen har det inden for medier / kommunikation, økonomi og lov / administration (alle 4%) og ingen inden for ledelse / marketing og ingeniørarbejde.

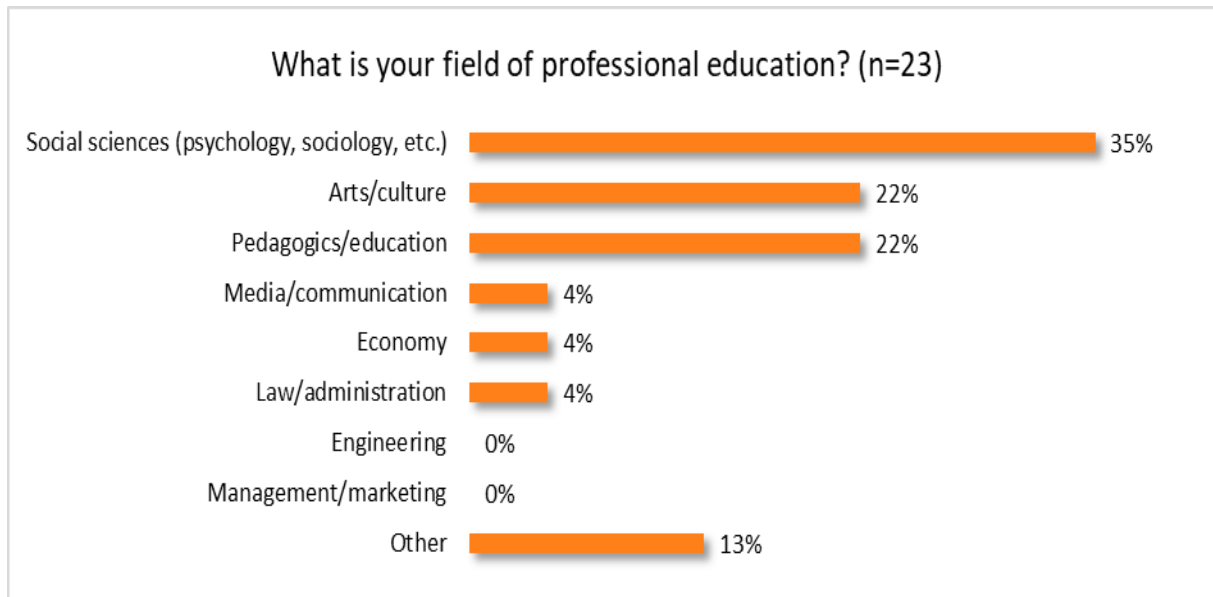


Fig. 43: Uddannelsesmæssig baggrund (flere svar er mulige); Danmark.

Det kan generelt ikke være repræsentativt for det danske felt for voksenuddannelse i civilsamfunds kontekst, at personalet og bestyrelsesmedlemmer har en uddannelsesmæssig baggrund med et så højt niveau af samfundsvidenskab og kunst og kultur, mens en baggrund inden for pædagogik og uddannelse synes mere repræsentativ, når vi fokuserer på foreninger, der er aktive inden for voksenuddannelse.

Det relative høje niveau for personer med en uddannelse i kunst og kultur kan henvise til netværket af den danske partner, der inkluderer en høj grad af foreninger, der er aktive inden for deltagende kunst og frivillig kultur.

d) Kendetegn ved de interviewede

I alt interviewede vi 12 repræsentanter for ledere og bestyrelser fra foreninger, hvor halvdelen allerede har forsøgt at være engageret i internationalt projektarbejde, mens den anden halvdel kunne have en interesse i at prøve det.

Men vi inkluderer kun halvdelen af de interviewede i denne første rapport om udfordringer til internationalt projektarbejde, nemlig projektledere (gruppe A nedenfor i fig. 1) og ledelsesorganer (gruppe B nedenfor i fig. 1), der allerede har prøvet at være engageret i internationalt pro-

jektsamarbejde. I den anden rapport om kompetenceprofiler for internationale projektledere inkluderer vi alle 12 interviewpersoner.

Blandt de seks interviewpersoner, der var inkluderet i denne rapport fra gruppe A og B, var der i alt 3 mænd og 3 kvinder. De fleste af dem repræsenterede aldersgrupperne 50 - 69 år gamle.

Den danske gruppe af interviewede			
Gruppe A: Ledende personale i foreninger, der har prøvet at arbejde internationalt	Gruppe B: Bestyrelsesmedlemmer i foreninger, der har prøvet at arbejde internationalt	Gruppe C: Ledende personale, der ikke har prøvet at arbejde internationalt, men som er interesseret	Gruppe D: Bestyrelsesmedlemmer i foreninger, der ikke har prøvet at arbejde internationalt, men som er interesseret
Manager i national fond - aktiv inden for kulturarv og livslang læring	Formand i national fond - aktiv inden for arv og livslang læring	Projektleder ved folkehøjskole - aktiv inden for ikke-formel læring	Formand for folkehøjskole - aktiv inden for ikke-formel livslang læring
Generalsekretær i national kulturforening - kunst og kulturbaseret uformel livslang læring	Formand i national kulturforening - kunst- og kulturbaseret uformel livslang læring	Rådgiver ved national NGO - aktiv på det sociale og filantropiske område	Bestyrelsesmedlem for national NGO - aktiv på det sociale og filantropiske område
Direktør for voksenuddannelsesorganisation - aktiv inden for ikke-formel livslang læring	Bestyrelsesmedlem i voksenuddannelsesorganisation - aktiv inden for ikke-formel livslang læring	Manager ved national sundhedsorg. - aktiv med voksne med handicap, herunder socialt og kulturelt	Formand for lokal miljøforening - aktiv i naturbeskyttelse med aktiviteter inden for ungdom og voksenuddannelse.

II. God praksis i international projektstyring i Danmark

a) Arbejdsområder

Til analyse af onlineundersøgelsen valgte vi ud af de i alt 35 respondenter kun de 26, der arbejdede inden for voksenuddannelse. Her arbejdede de fleste med ikke-formel / uformel læring (85%) og nogle arbejdede med ikke-formel / uformel såvel som formel voksenuddannelse (15%).

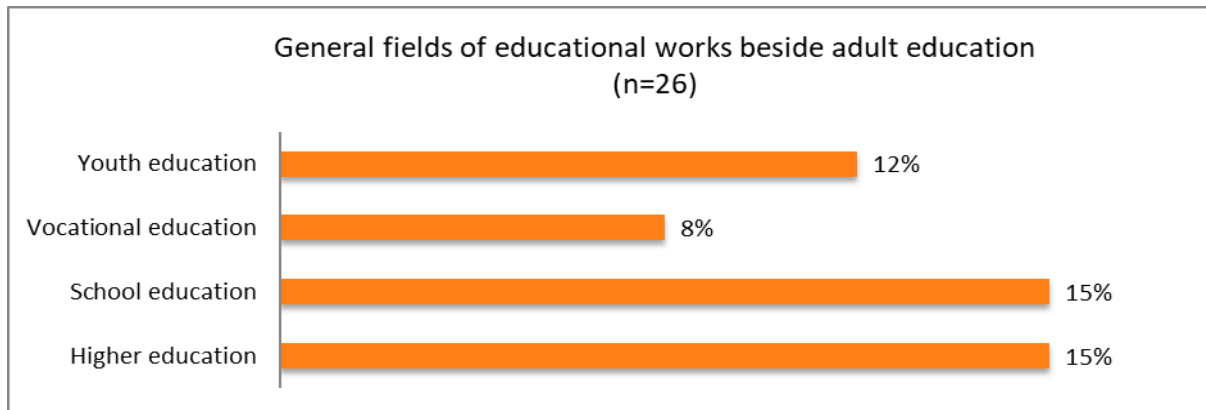


Fig. 44: Arbejdsområder inden for undervisning (flere svar er mulige); Danmark.

Derudover spurgte vi, om de også arbejdede inden for andre uddannelsesområder end voksenuddannelse. Som det ses i fig. 44, arbejdede respondenterne også inden for ungdomsuddannelse (12%), erhvervsuddannelse (8%), skoleuddannelse (15%) og videregående uddannelse (15%).

Vi spurgte også om respondenternes tematiske arbejdsområder, hvor flere svar var mulige. Her havde et klart flertal arbejdet inden for kultur, sport og fritid (62%), mens ca. $\frac{1}{4}$ havde også arbejdet inden for uddannelse og forskning (27%), internationale aktiviteter (23%) og det sociale område (23%). Nogle arbejdede også med filantropi og frivilligt arbejde (19%) og miljø (19%) og få med sundhed (8%), juridisk bistand og politik (8%) og lokalsamfund og boliger (4%), rådgivning og ingen med religion.

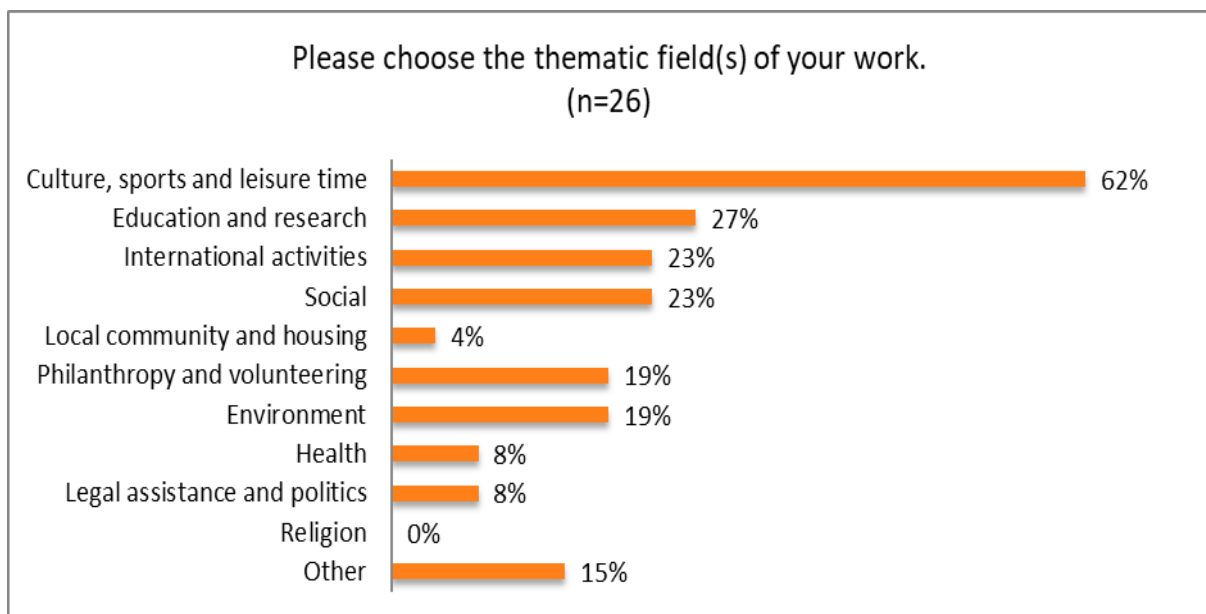


Fig. 45: Emneområder for dit arbejde (flere svar er mulige); Danmark.

b) Arbejdsfunktioner

Derudover blev respondenterne spurgt om funktionen i deres arbejde. Alle respondenter erklærede, at de arbejdede for en civilsamfundsorganisation (CSO) og ikke en kombination af en CSO

og en offentlig institution. De blev også spurgt, hvilken arbejdsfunktion de havde i CSO, hvor svar på flere valg var mulige.



Fig. 46: Arbejdsfunktioner (flere svar er mulige); Danmark.

Her havde 54% en funktion som direktør / leder / leder / formand for organisationen, 50% som projektleder, 38% som en person, der var ansvarlig for internationalt samarbejde i organisationen, og til sidst valgte 4% andre. Dette indikerer, at respondenterne havde forskellige funktioner i de organisationer, de arbejdede for, ofte var både medlemmer af ledelsesorganerne og arbejdede som internationale projektledere.

Denne tendens til at have kombinerede funktioner blev bekræftet under interviewene. Det så ud til, at de interviewede ganske ofte havde flere roller i deres organisationer, hvor de begge kunne ansættes som projektleder eller have andre specifikke opgaver og på samme tid være repræsenteret i foreningens bestyrelse.

Lederen for den nationale stiftelse, hvor det samtidig var repræsenteret i bestyrelsen, så hun repræsenterede samtidig både projektlederens og bestyrelsens perspektiv. Ligeledes har bestyrelsesmedlemmet i voksenuddannelsesforeningen også i nogle perioder været ansat med en fastlagt projektkontrakt på deltid i et af de internationale projekter. Det var hovedsageligt medlemmerne fra ledelsesorganerne, der havde været engageret i associeringerne i længere perioder op til 10 år og mere på frivillig basis, mens ledelsespersonalet havde en tendens til at skifte arbejdssted oftere, men typisk for andre foreninger i civilsamfundssektoren.

Respondenternes uddannelsesmæssige baggrund var hovedsageligt en videregående uddannelse inden for pædagogik / uddannelse som lærere eller inden for humaniora eller samfundsvidenskab; og de fleste havde afsluttet videreuddannelse med kortere kurser, især inden for ledelse og kommunikation.

c) Erfaring med internationalt projektarbejde

Generelt havde respondenterne i onlineundersøgelsen en bred erfaring med at ansøge om tilskud til og gennemførelse af internationale projekter.

Størstedelen af respondenterne på den online undersøgelse har allerede ansøgt om finansiering til at arbejde internationalt inden for voksenuddannelse (69%), mens et mindretal ikke har prø-

vet det (31%); og i den store gruppe af ansøgere havde flertallet haft succes med at få godkendt deres ansøgninger (72%).

Gruppen af succesrige ansøgere blev spurgt, hvor mange gange de havde realiseret et internationalt projekt, og som det kan ses i fig. 47 nedenfor, havde flertallet, ligesom 54% forsøgt at realisere et internationalt projekt 5 gange eller mere, 38 % havde prøvet det 2 - 4 gange, og 8% havde kun prøvet det 1 gang.

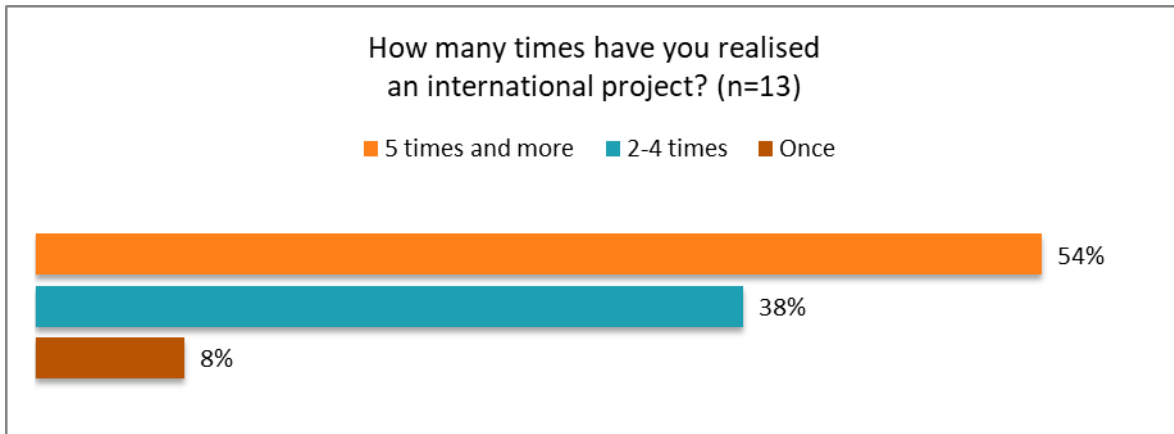


Fig. 47: Hvor ofte har du gennemført et internationalt projekt? Danmark.

Tallene viser, at den gruppe, der havde været engageret i et internationalt projekt, havde en tendens til at gentage oplevelsen. Det ser ud til, at det kan være vanskeligt at begynde at arbejde internationalt, men først er du begyndt at gøre det, du ønsker at gøre det flere gange.

Denne tendens til at være involveret mange gange, når du først er startet, blev bekræftet under interviewene. En interviewperson nævnte, at han de sidste 10 år havde lavet ca. 15 EU-ansøgninger og har fået 7 godkendte, og han havde været partner i yderligere 2 projekter, så det er en ganske god succesrate. Det har hovedsageligt været EU-Kommissionens programmer for livslang læring før Grundtvig-programmet og de sidste år Erasmus + -programmet; men han havde også prøvet Creative Europe-programmet to gange, med et godkendt og en gang Europe for Citizen-programmet uden held. Han tilføjede, at han som korrekt andre ansøgere har en tendens til at ansøge om programmerne, hvor han allerede havde haft succes, og det kunne antyde en slags for nærsynet tilgang til de mange mulige finansieringsmuligheder.

En anden interviewperson fra det kulturelle felt nævnte, at de havde prioriteret de nordiske legeprogrammer, selvom tilskuddene var mindre, fordi ansøgningerne ikke var så vanskelige at gennemføre, succesraterne generelt var højere og styring og rapportering af projekterne var meget lettere at håndtere.

d) Omfanget af og årsager til afviste ansøgninger

Onlineundersøgelsen spurgte også om graden og mulige årsager til mislykkede ansøgninger om international projektstøtte. På spørgsmålet om, hvor mange gange deres ansøgninger om tilskud til internationale projekter ikke lykkedes, valgte de fleste af respondenterne muligheden "2 - 4 gange" (44%), mens færre valgte "5 gange eller mere" (28%) eller "Én gang" (også 28%).

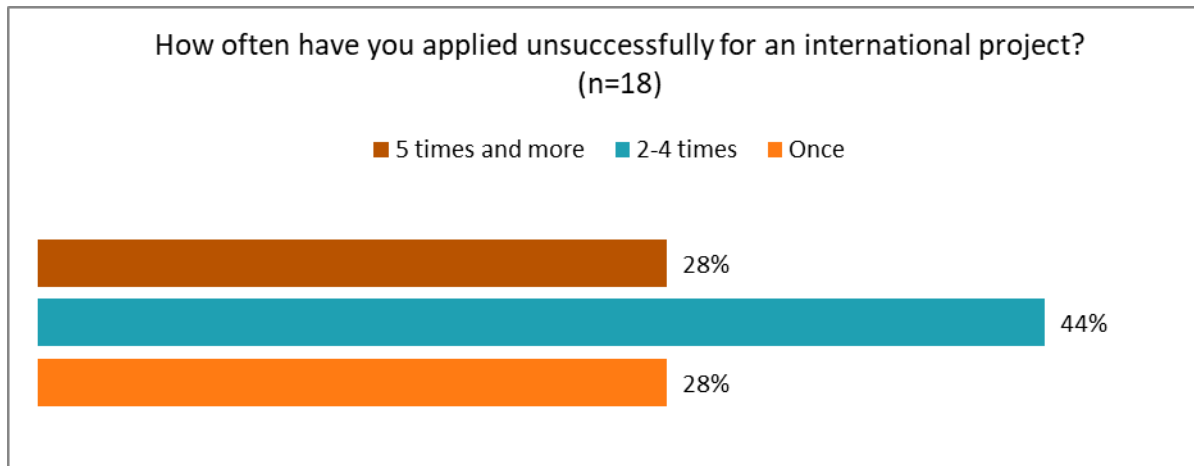


Fig. 48: Hvor ofte har du ansøgt uden succes om støtte til internationale projekter? Danmark.

På grund af årsagerne til den eller de ikke-vellykkede ansøgninger oplyste de fleste af de adspurgte med rimelighed nok, at "evalueringsresultatet ikke var højt nok" (67%), mens nogle nævnte "applikationen blev sat på en venteliste" (11%) og mere angav "andre grunde" (22%), hvilket man forklarede i forhold til en nordisk ansøgning: "Ved ikke, der følger ingen forklaring på afslaget"; og det er forskelligt fra EU-ansøgningerne, hvor ansøgeren kan se scorekortet og årsagerne til scoringen. Ingen oplyste, at "den ansøgte organisation trak sig fra projektgennemførelsen".

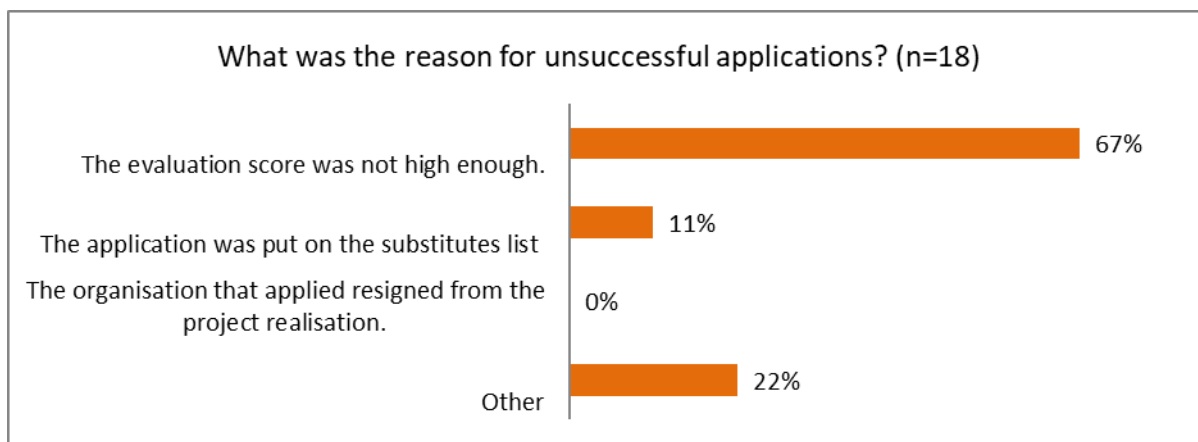


Fig. 49: Hvad var årsagen for de mislykkede ansøgninger? Danmark.

Den generelle udfordring for ansøgerne er den meget hårde konkurrence med succesrate, der er typisk under 20 pct. for de fleste af EU-programmerne i de fleste af EU-landene. Denne generelle årsag til de mange mislykkede ansøgninger blev bekræftet under interviewene.

Lederen fra voksenuddannelsesforeningen understregede, at du kun har en chance, hvis du er parat til at bruge en masse tid og ressourcer på ansøgningsarbejdet, og at der stadig er en stor risiko for ikke at få tilskuddet. Det kan være interessant at designe projektideen og udvikle projektkonceptet og finde og involvere partnere; men arbejdet med at forberede applikationerne er meget hårdt og tidskrævende. Teksten til den endelige applikation kan typisk være en PDF-udskrift på mere end 200 sider. Du må forvente, selv som en erfaren ansøger at bruge mere end 4 ugers fuldtidsarbejde til at udvikle og forberede en ansøgning til de store EU-programmer som

Erasmus +, Kreativt Europa og Europa for borgere. Så du og din organisation skal se det som en meget risikabel investering af tid og ressourcer, og typisk har mange foreninger ikke sådanne ressourcer.

e) Projektledernes interesser

Onlineundersøgelsen spurgte også om projektledernes interesse i at arbejde internationalt inden for deres handlingsfelt; og næsten alle udtrykte en interesse (88%), mens en lille gruppe ikke oplyste en sådan interesse (12%).

De respondenter, der udtrykte interesse, blev derefter spurgt (se fig. 43 nedenfor), hvorfor de var interesserede? Og et klart flertal erklærede indholdsrelaterede og idealistiske grunde. Den højeste score fik udsagnet: "Det er nødvendigt at forbinde med mennesker ved at krydse grænser" (73% høj grad, 36% i nogen grad og 9% lav grad). Den næsthøjeste score fik udsagnet: "Jeg vil lære af tilgange i andre lande" (64% høj grad og 36% i nogen grad). Den tredje højeste score fik udsagnet: "Jeg kan godt lide udvekslingen med folk fra andre lande inden for mit arbejdsområde" (55% høj grad, 36% en vis grad, 9% lav grad).

De mere pragmatiske grunde fik lavere score. Den snævre økonomiske erklæring "Det er en yderligere mulighed for at skaffe penge" fik en midterste score (45% høj grad, 27% i nogen grad, 27% lav grad). Den underordnede erklæring: "Jeg blev udnævnt af min organisation til at gøre det" fik overraskende en relativt høj score (36% høj grad, 9% nogen grad, 18% lav grad og 36% slet ikke). Til sidst, den spinløse udsagn: "Jeg havde lige muligheden for at gøre det eller prøve det. Der er ingen konkrete motiver bag det" fik den laveste score (2% høj grad, 18% nogen grad, 30% lav grad, 50% slet ikke).

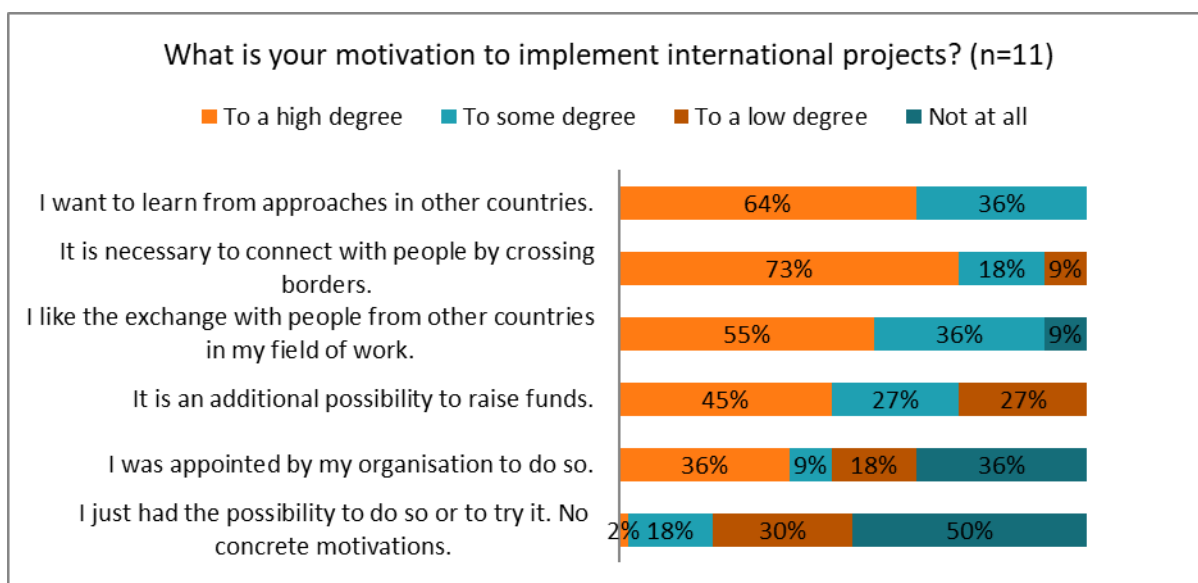


Fig. 50: Projektledernes motivation til at gennemføre internationale projekter; Danmark.

Under interviewene blev de erfarne internationale projektledere også spurgt om deres motivation til at gennemføre internationale samarbejdsprojekter. Alle de interviewede, der understreges i forskellige former, giver merværdien af kontakt mellem mennesker til både professionel og personlig bonus. Som et eksempel nævner generalsekretæren fra kulturforeningen "der kan

være flere grunde. Først giver det nye oplevelser for kvalitetsudvikling; for det andet indebærer det nogle ekstra finansieringsmuligheder for at iværksætte interessante projekter; og så er det meget opfyldelse på et personligt og professionelt niveau at mødes, udveksle erfaringer og arbejde sammen med partnere fra andre lande og lære om deres situation og tilgange og praksis.”

f) Ledelsens interesser

Medlemmerne af ledelsesorganerne, såsom bestyrelsesmedlemmer, formænd, præsidenter osv. Blev også spurgt (se fig. 51 nedenfor) om deres motiver til at støtte internationalt projektarbejde i deres organisationer.

Udsagnene med den højeste score var de indholdsrelaterede og idealistiske grunde: ”For at udvikle organisationen er det vigtigt at lære af tilgange i andre lande” (63% høj grad, 33% i nogen grad, 4% lav grad) . Lidt lavere har vi udsagnet: ”Det er nødvendigt at forbinde med mennesker ved at krydse grænser” (60% høj grad, 33% en vis grad, 7% lav grad).

Ledelsesorganerne gav også en vis støtte til den mere pragmatiske økonomiske grund: ”Det er en yderligere mulighed for at skaffe penge, vi har prioriteret” (33% høj grad, 53% en vis grad, 13% lav grad). Den mere kooperative erklæring: ”Vores organisation er en del af et internationalt netværk, der regelmæssigt implementerer projekter sammen” fik også en vis støtte (31% høj grad, 15% nogen grad, 23% lav grad, 31% slet ikke) . Til sidst, det holdningsløse udsagn: ”Jeg havde lige muligheden for at gøre det eller prøve det. Der er ingen konkrete motiver bag det ”fik den laveste score (0% høj grad, 14% nogen grad, 43% lav grad, 43% slet ikke).

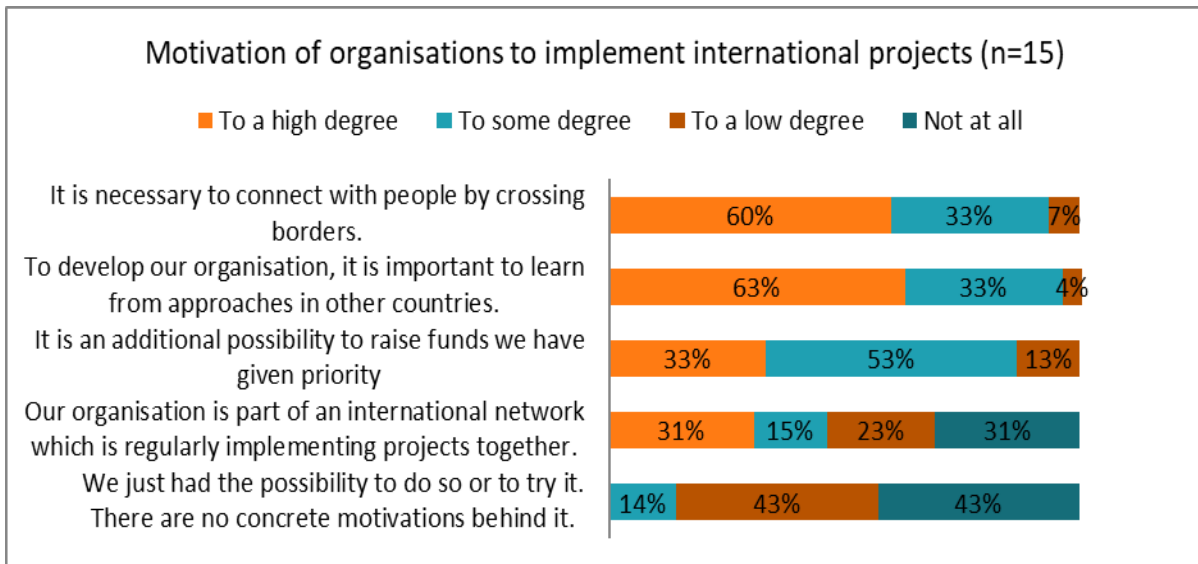


Fig. 51: Ledelsesrepræsentanternes motivation til at gennemføre internationale projekter; Danmark.

Når vi sammenligner prioriteringerne mellem projektlederne og medlemmerne af ledelsesorganerne, kan vi se, at de deler synspunktet om, at den internationale udveksling af erfaringer og viden er værdifuld, skal samarbejdet baseres på indholdsrelaterede grunde, og den yderligere mulighed for at skaffe penge er også vigtig for organisationerne.

g) Skiftende roller som koordinator eller partner

I onlineundersøgelsen spurgte vi også (se fig. 52) om, hvilken rolle organisationen havde i de implementerede internationale projekter, enten som koordinator eller som partnerorganisation. Da det var et spørgsmål om multiple-choice, svarede de fleste af de organisationer, som respondenterne repræsenterede, at de havde været involveret i internationalt projektsamarbejde, både som partnere og som koordinators (med 92% for begge roller).

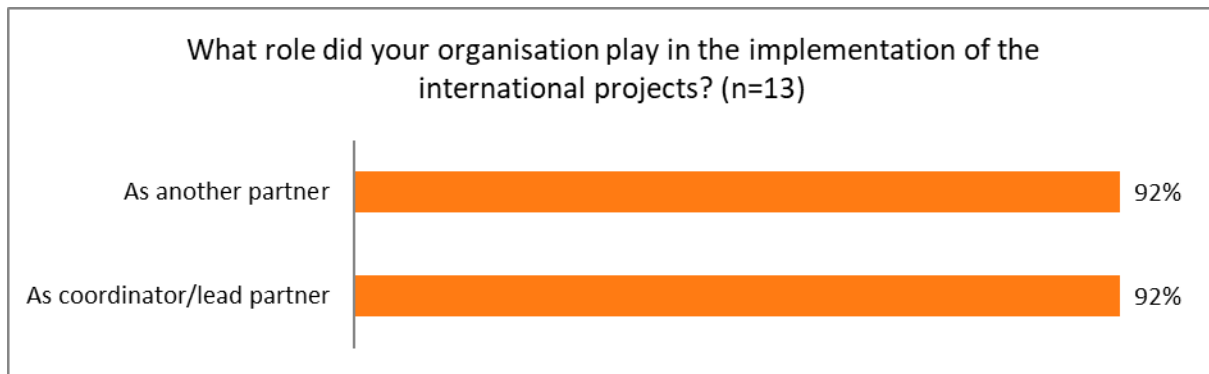


Fig. 52: Hvilken rolle havde din organisation i det internationale projekt (flere svar er mulige); Danmark.

Interviewene viste også, at civilsamfundsforeninger, der beskæftiger sig med internationalt projektsamarbejde, hovedsageligt har fungeret som partnere, men også som koordinators. Normalt starter foreninger deres internationale samarbejde som partnere, og derefter har nogle motivation og ressourcer til også at være en koordinator. I ethvert projektteam er der kun en koordinator og flere partnere, så partnerne vil altid være flertallet i det internationale samarbejde.

Generalsekretæren i kulturforeningen nævnte i interviewet, at "det er på mange måder lettere at være partner end koordinator i et projekt, men på den anden side kan det også indebære en vis ekstra indsats for at fremme din egen organisation som en potentiel partner".

Lederen af den nationale stiftelse henviste til Jesu ord i henhold til Mattæus 13:12 "Den, der har, til ham skal alt gives, og han skal have mere overflod". Eller med andre ord, hvis du er en stor veletableret NGO med mange ansatte, er det meget lettere at fremme din organisation som en potentiel partner i internationale projekter. Ja, ofte kan du bare vente på, at nogle ansøgerorganisationer finder og inviterer dig til at deltage i ansøgningerne. Derimod kan det være mere udfordrende for mindre foreninger at blive valgt som partnere, så de i stedet kan prøve at være koordinators, hvis de ønsker at arbejde internationalt.

III. Indikatorer på succes

a) Grad af støtte fra ledelsen

Samlet set er støtten fra ledelsesorganerne til ansøgere og projektledere i foreningerne ikke imponerende. I onlineundersøgelsen spurgte vi projektlederne: "Modtog du nogen form for støtte fra din ansættelses- / idriftsættelsesorganisation til at ansøge om eller gennemføre internationale projekter?"; og kun 55% sagde ja, og 45% nej.

Interviewene styrkede indtrykket af et behov for mere støtte. Her spurgte vi også, om de som projektledere "modtog nogen form for støtte fra din ansættelses- / idriftsættelsesorganisation? Hvis ja, hvilken slags støtte? Var det nyttigt? Hvad ville være nyttigt?"

Direktøren for voksenuddannelsesforeningen svarede: "Nej, vores organisation havde ikke ressourcerne til at yde særlig støtte til projektlederen, hverken til at udføre ansøgningsarbejdet eller bagefter til at koordinere projektet. Vi måtte finde vores egen måde og lære af os selv, da vi gik videre. Det ville have været nyttigt at få støtte både vedrørende ansøgningsarbejdet og koordineringsarbejdet. Støtten kan være i form af rådgivning eller vejledning fra erfarne fundraisere og koordinatore samt korte uddannelseskurser, måske i en national kontekst, hvis det er muligt eller andet i en tværnational kontekst."

b) Uddannelsesstilbud til at udvikle kompetencer

De internationale projektledere blev også spurgt, om de alene brugte uddannelsesstilbud til at opgradere deres kompetencer. Meget positivt sagde et flertal på 73% ja, og bare 27% sagde nej.

Størstedelen, der brugte uddannelsesstilbud, blev derpå spurgt (se fig. 53 nedenfor): "Hvilken slags uddannelsesstilbud brugte du mindst én gang?" Her var det mest anvendte tilbud skolegang / workshops (100%), derefter korte konferencer / symposium (88%), og webinar fik den tredje højeste placering (38%), mens jobskygge overhovedet ikke blev brugt.

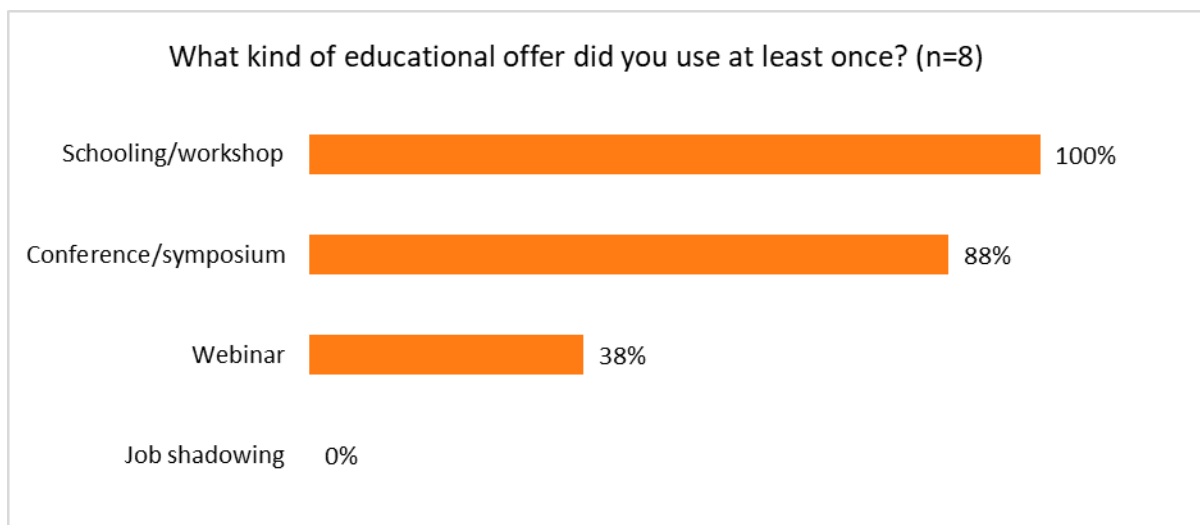


Fig. 53: Uddannelsesmæssige tilbud benyttet mindst en gang (flere svar er mulige); Danmark.

Interviewene gav indtryk af, at ledelsesorganerne ikke prioriterer en mere systematisk videreuddannelse af deres personale til at håndtere det internationale arbejde.

Ingen af projektlederne nævnte et lønnet efteruddannelsesprogram, men jeg havde prøvet eller få Erasmus + mobilitetsstøtte til videreuddannelse. Manageren ved den nationale stiftelse nævnte, at han "havde ansøgt flere gange om, og en gang modtog et Erasmus+ mobilitetsstipendium på et uges kursus om forberedelse af vellykkede EU-ansøgninger; og det var meget nyttigt." Han vidste ikke om nogen relevante danske kurser om koordinering og styring af EU-projekter, mens

der muligvis er nogle relevante kurser på EU-niveau; men de er temmelig dyre, og for hans organisation kræver det en Erasmus-mobilitetsstipendium for at bruge mulighederne.

c) Grad af efteruddannelse

I onlineundersøgelsen spurgte vi også (se fig. 54 nedenfor) gruppen af projektledere: ”Hvor ofte deltager du i denne form for uddannelse”; og samlet set var svarene ikke imponerende

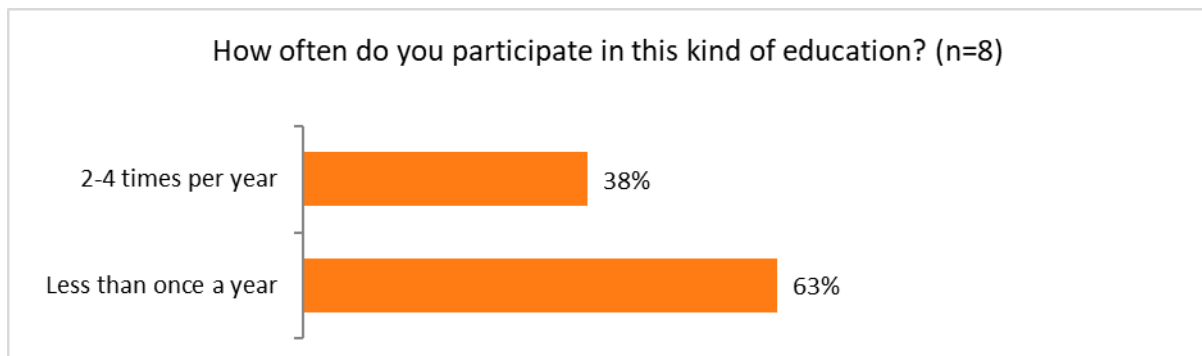


Fig. 54: Hvor ofte deltog du i denne form for uddannelse? Danmark.

De fleste af de adspurgte, der har brugt ethvert uddannelsesstilbud, erklærede, at de har brugt det mindre end en gang om året (63%), mens en mindre gruppe havde brugt det 2-4 gange om året (38%).

Indtrykket af en lav prioritet inden for videreuddannelse blev underbygget af interviewene. Direktøren for voksenuddannelsesforeningen nævnte, at nøglepersonalet ganske ofte deltog i 1-dages konferencer for at få nye input og styrke deres netværk, mens der ikke var tid og penge til at betale længere uddannelsesstilbud, hverken 1-2 ugers kurser eller deltids-semester af-fers. Hovedproblemet er at få og betale det nødvendige ekstra personale til at erstatte personalet på uddannelsesorlov. Her Erasmus + og andet nordisk mobilitetsstøtteprogram kan hjælpe med at betale alle omkostninger til gebyrer, rejser og indkvartering, men de tilbagebetaler stadig ikke lønnen for de mistede arbejdsdage.

IV. Udfordringer for International projektstyring

a) Udfordringer for at gennemføre internationale projekter

Generelt konfronteres projektlederne med mange udfordringer, når de anvender og implementerer internationale projekter. I onlineundersøgelsen spurgte vi (se fig. 55 nedenfor) projektlederne: omkring seks mulige udfordringer.

De tre største udfordringer handlede om manglende viden til at designe applikationerne (46% høj grad, 27% nogen grad, 27% lav grad); mangel på færdigheder til at koordinere internationale projekter (9% høj grad, 55% i nogen grad, 27% lav grad, 9% slet ikke); og ikke mindst en mangel på support fra min ansættende organisation (36% høj grad, 9% nogen grad, 55% lav grad).

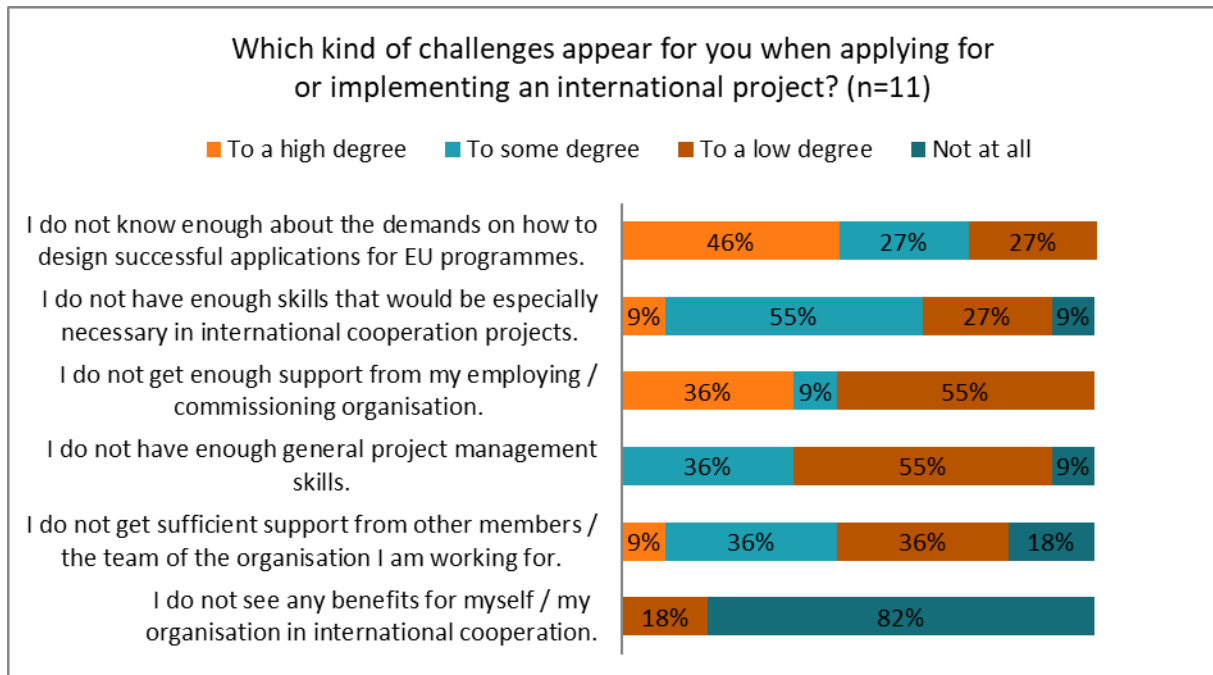


Fig. 55: Hvilke udfordringer har du som projektleder med at ansøge om tilskud eller at gennemføre internationale projekter? Danmark.

De tre mindre udfordringer handlede om en mangel på støtte fra andre medlemmer i min organisation (9% høj grad, 36% nogen grad, 36% lav grad, 18% slet ikke); min egen mangel på generelle projektledelsesfærdigheder (0% høj grad, 36% i nogen grad, 55% lav grad, 9% slet ikke); og jeg ser ikke nogen fordele for mig selv eller for min organisation med internationalt samarbejde (0% høj grad, 0% nogen grad, 18% lav grad, 82% slet ikke).

Manglen på viden til at underskrive ansøgning blev bekræftet i det opfølgende åbne spørgsmål, hvor en respondent nævnte, at han eller hun "har været på et kursus for at ansøge om EU-programmet, efter at have været partner, ikke koordinator i et Grundtvig projekt. Gav op, fordi det tilsyneladende havde været endnu mere kompliceret. Siden har ansøgt med succes om Nordplus."

Den overordnede meddelelse fra onlineundersøgelsen var, at projektlederne hovedsageligt har brug for at opgradere deres viden for at designe applikationer til de internationale projekter og deres færdigheder til at koordinere internationale projekter, og til dette har de også brug for mere støtte fra deres ledelsesorganer.

Disse meddelelser blev underbygget i interviewene. Til spørgsmålet om "forudsætningerne for at realisere internationale samarbejdsprojekter" nævnes lederen af det nationale grundlag: "Jeg synes, at forudsætningerne er to gange. Først skal du have tid og ressourcer til at investere i en person eller et projekthold, der kan forberede en ansøgning med den nødvendige kvalitet for at have en chance for at få et tilskud; og accepterer, at chancerne for succes stadig kan være mindre end 50%. For det andet skal du have det personale, der kan fungere som projektkoordinatorer for ganske krævende internationale projekter såvel som personale til at håndtere den økonomiske styring og den endelige rapportering. Typisk er du nødt til at have personer med tidligere

erfaringer som projektledere i en lokal eller national kontekst, og du kan også med rette have brug for lidt ekstra uddannelse eller videreuddannelse for at håndtere sådanne opgaver.”

b) Udfordringer for at tilbyde støtte til projektlederne

I onlineundersøgelsen spurgte vi også medlemmerne af forvaltningsorganerne (se fig. 56 nedenfor) om, hvilke slags udfordringer der vises for din organisation, når du prøver at støtte dine ledere af internationale projekter?

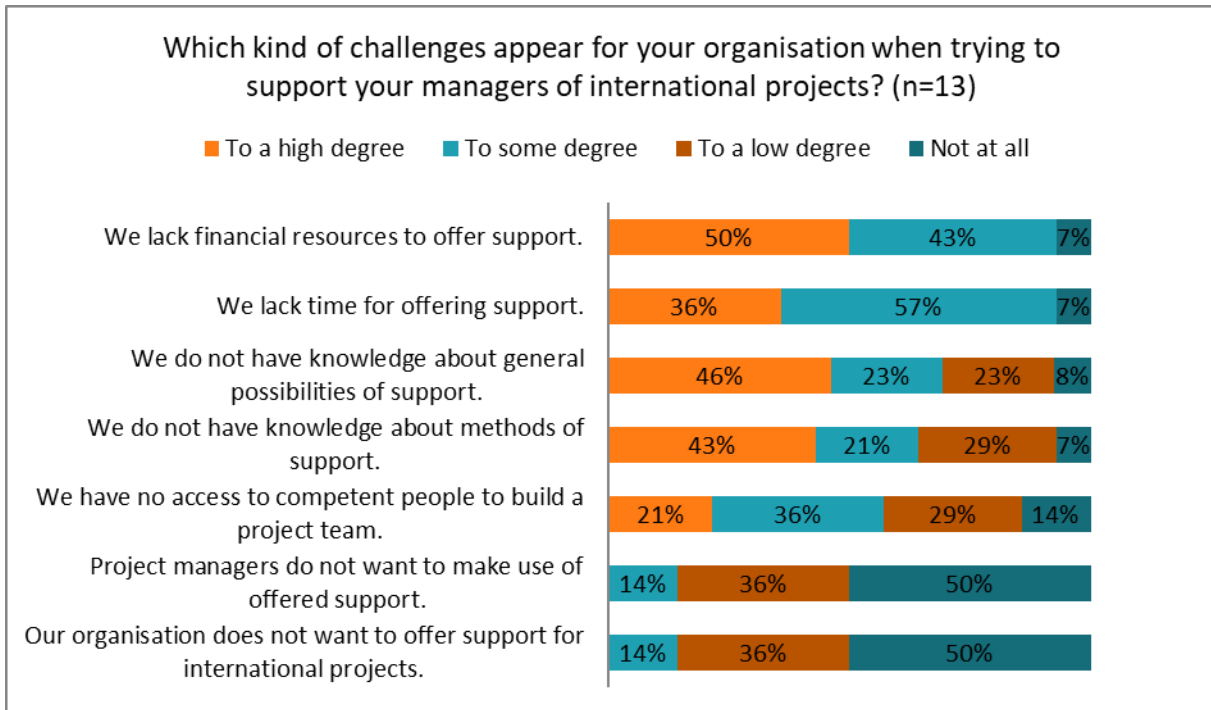


Fig. 56: Hvilke udfordringer har du som ledelsesrepræsentant med at støtte dine ledere af internationale projekter? Danmark.

Den største udfordring var manglen på økonomiske ressourcer til at tilbyde støtte (50% høj grad, 43% i nogen grad, 7% lav grad). Derefter blev fire relaterede grunde, der henviser til manglende ressourcer, set som andre temmelig høje udfordringer, nemlig "vi mangler tid til at tilbyde støtte", "vi har ikke viden om generelle muligheder for støtte", "vi har ikke viden om metoder af support", og vi har ingen adgang til kompetente mennesker til at opbygge et projektteam".

Mindre udfordringer var, at "projektledere ikke ønsker at benytte sig af tilbudt support" og "eller organisation ikke ønsker at tilbyde støtte til internationalt projekt" (begge 0% høj grad, 14% en vis grad, 36% lav grad, 50% slet ikke).

Den samlede meddelelse fra onlineundersøgelsen er ikke en mangel på interesse, men en mangel på ressourcer i organisationerne til at yde den nødvendige støtte. Det ser ud til, at projektlederne har brug for mere, bedre og billigere ekstern support, hvis de skal styrke deres engagement i internationale projekter.

Som respondent nævnt i det åbne spørgsmål om udfordringerne: "Det er svært at finde steder at få råd og hjælp". Til det åbne spørgsmål om, hvordan man kan overvinde disse udfordringer, foreslog andre respondenter "Videolink, hvor alle trin i applikationen gennemgås" og igen "bedre adgang til rådgivning" eller "en dedikeret konsulent, der kan tilbyde support og hjælp med applikationen".

Interviewerne bekræftede disse centrale meddelelser. Formanden for den nationale stiftelse nævner, at "Det danske agentur for EU-programmer leverer 1-dages informationsmøder, hvor de fortæller om programmerne og introducerer ansøgningsskemaet, men det handler mere om de tekniske krav og de ikke medtagne flere dybdeindstillinger og tricks til, hvordan man laver en vellykket applikation. De leverer også et 1-dages informationsmøde for succesrige ansøgere, hvor de fortæller om rammen og kravene til færdiggørelse og rapportering af projekterne; men det er på et meget grundlæggende niveau. Så der er et klart behov for europæiske uddannelseskurser, både om udarbejdelse af ansøgninger og om koordinering af projekter, herunder særlige kurser om underspørgsmål som økonomistyring, intern kommunikation i projektteams, formidling, evaluering osv. "

Bestyrelsesmedlemmet i voksenuddannelsesforeningen kunne forestille sig, at et nyt åbent netværk for begyndere i internationalt projektsamarbejde både kunne være nyttigt og motiverende; og det kunne være godt, hvis det var åbent for både nøglepersonalet og medlemmerne af forvaltningsorganerne.

2.6 Den østrigske rapport om succeser og udfordringer

Af Aron Weigl og Isabel Monaghan, EDUCULT

I. Respondentgruppen

a) Onlineundersøgelsen

Undersøgelsen af projektledere og organisationer inden for voksnes civilsamfundsundervisning var tilgængelig online mellem januar og april 2019. Invitationen til at blive medlem blev sendt til deltagere af ERASMUS + -programmer inden for voksenuddannelse og gjort bekendt via EPALE og instituttets egen e-mail og nyhedsbrev mailingliste. I alt 27 østrigske organisationer deltog i undersøgelsen, hvoraf 18 svar kunne inkluderes i evalueringen af nøglekompetencer for projektledere, der arbejder internationalt.

Elleve undersøgelsesdeltagere er kvinder (61,1%), fem er mandlige (27,8%), en person valgte "Andet" (5,6%) og en anden blev klassificeret som N / A (5,6%). De fleste af de adspurgte er mellem 30 og 59 år gamle, hvor 50- til 59-årige udgør den største andel (38,9%). 27,8% er mellem 30 og 39 år gamle. To personer oplyste, at de er mellem 40 og 49 eller 60 og 69 år gamle (11,1%), en person er mellem 20 og 29 år (5,6%) og en person anser rødt N / A (5,6%).

De fleste undersøgelsesdeltagere har en træningsbaggrund inden for pædagogik / uddannelse (55,6%). Andre er inden for områderne kunst / kultur, ledelse / marketing og samfundsvidenskab (27,8% hver). Økonomisk træningsbaggrund og medier / kommunikation er mindre repræsenteret (11,1% hver).

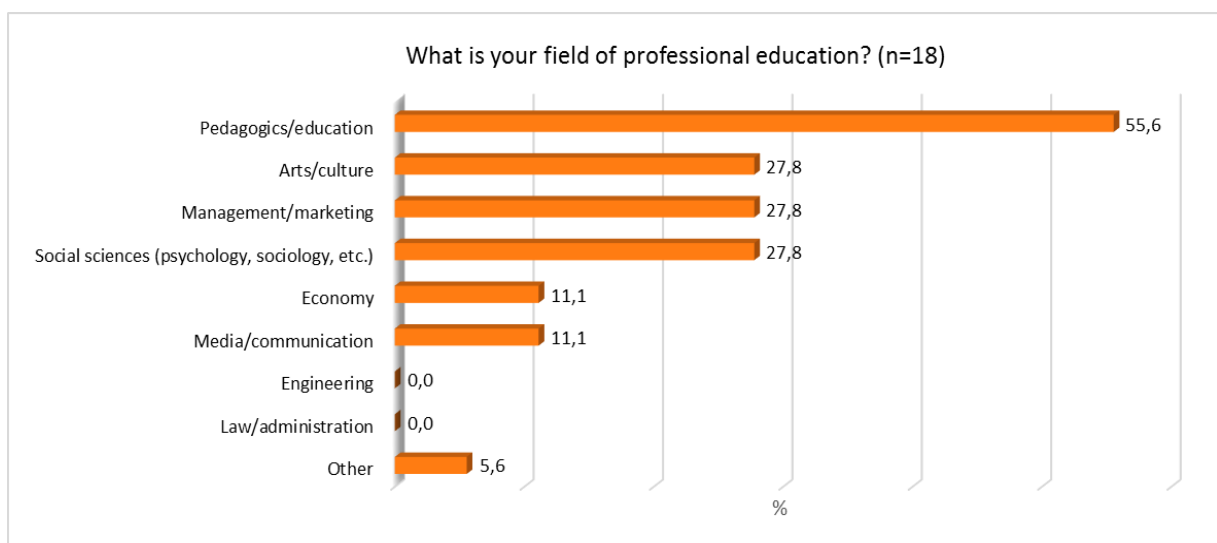


Fig. 57: Uddannelsesmæssig baggrund (flere svar er mulige); Østrig.

b) Kvalitative interviews

Interviewpersonerne blev valgt fra EDUCULT-netværket, fra de organisationer, der med succes er involveret i internationale projekter (Erasmus +) i de senere år, og fra dem, der var interesseret i yderligere samtaler på grundlag af online-undersøgelsen. Interviewpartnere faldt i fire målgrupper:

- A. Projektledere med erfaring i intern projektstyring (mindst 2 internationale projekter)
- B. Organisatoriske ledere med erfaring i intern projektstyring (mindst 2 internationale projekter)
- C. Projektledere uerfarne i international projektledelse
- D. Organisatoriske ledere uerfarne i international projektstyring

Gruppe A	Gruppe B	Gruppe C	Gruppe D
Efteruddannelse og rådgivning; fremtidig udvikling	Efteruddannelse og rådgivning; fremtidig udvikling	Videregående uddannelse og rådgivning; kunst, kultur, mangfoldighed, deltagelse	Videreuddannelse og rådgivning; kunst, kultur, mangfoldighed, deltagelse
Begivenheder og efteruddannelse; borgeruddannelse	Begivenheder og efteruddannelse; borgeruddannelse	Begivenheder og rådgivning for begyndere og nye deltagere; mangfoldighed og køn	Efteruddannelse, begivenheder og rådgivning; sociale anliggender, inkludering og deltagelse
Begivenheder og uddannelsesmæssige tilbud; kunst og kultur, deltagelse	Begivenheder og uddannelsesmæssige tilbud; kunst og kultur, deltagelse	Begivenheder og uddannelsesmæssige tilbud; kunst og kultur, mangfoldighed	
Uddannelsesrådgivning, kvalitetsudvikling; interkultur og integration		Træning og rådgivning; forskning	

Ti telefoninterviews fandt sted i marts og april 2019. På grund af de interviewede personers forskellige roller kan de fire grupper i alt dækkes 13 gange.

Det faktum, at mange af de interviewede er organisationsledere, der også selv er aktive i direkte projektstyring, adskiller civilsamfundssektoren i Østrig. En differentieret evaluering af svarene fra undersøgelsen og interviewene med hensyn til den funktion derfor synes ikke at give mening.

Interviewpersonerne har lignende faglige baggrunde som dem, der er involveret i undersøgelsen. De kommer direkte fra uddannelse, uddannelsesledelse, e-læring, kvalitetsstyring, social pædagogik, teater eller statsvidenskab.

II. God praksis i international projektledelse i Østrig

a) Arbejdsområder

Selvom stikprøven kun inkluderer personer, der arbejder inden for voksenuddannelse, er det tydeligt, at respondenterne i Østrig normalt også arbejder inden for andre uddannelsesområder. I stikprøven er de, der også er aktive i erhvervsuddannelse (videreuddannelse) stærkest repræsenteret. 44,4% af de adspurgte (8 s.) Tilhører denne gruppe. En tredjedel (6 s.) Arbejder også i ungdomsuddannelse. Færre mennesker er også aktive i skoleuddannelse (3 p.; 16,7%) og videregående uddannelse (2 p.; 11,1%) ud over akseuddannelse.

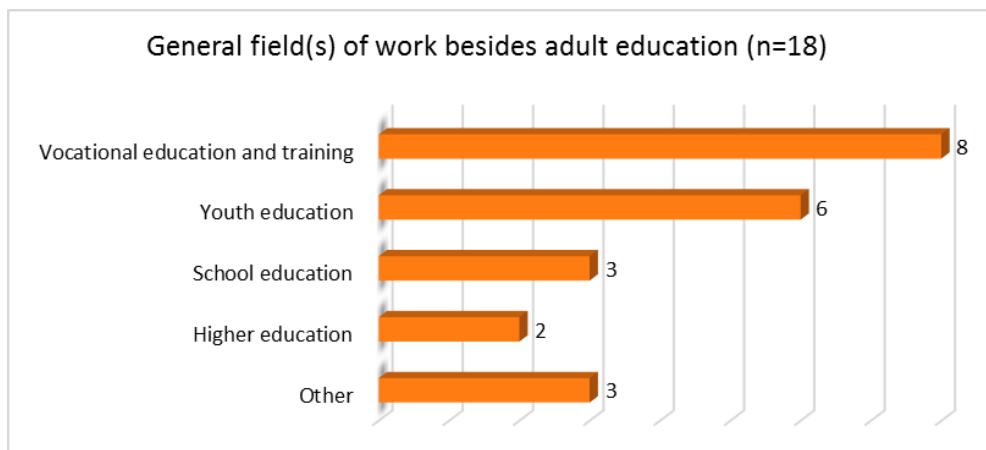


Fig. 58: Arbejdsområder inden for undervisning (flere svar er mulige); Østrig.

Kriteriet for udvælgelse af prøven var aktivitet inden for ikke-formel og / eller uformel læring. To tredjedele af de adspurgte arbejder udelukkende på dette felt, mens en tredjedel oplyser, at de er aktive i både ikke-formel / uformel og formel læring.

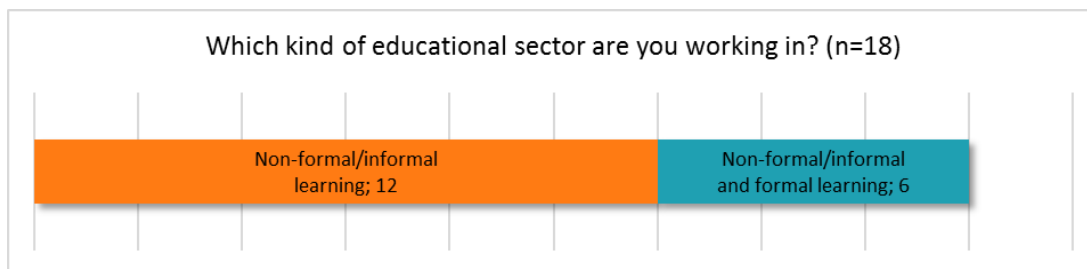


Fig. 59: I hvilken uddannelsesmæssige sektor arbejder du (flere svar er mulige); Østrig.

Med hensyn til indhold og emne bevæger de interviewede sig inden for meget forskellige områder, hvor den største andel, to tredjedele, er tilknyttet området uddannelse og naturvidenskab. På grund af EDUCULT's udvælgelse af prøver er det ikke overraskende, at den næststørste gruppe

pe er aktiv inden for kultur, sport og fritid (44,4%). Desuden nævnes felterne internationale aktiviteter (38,9%) og sociale anliggender (33,3%) såvel som sundhed (27,8%) oftere.

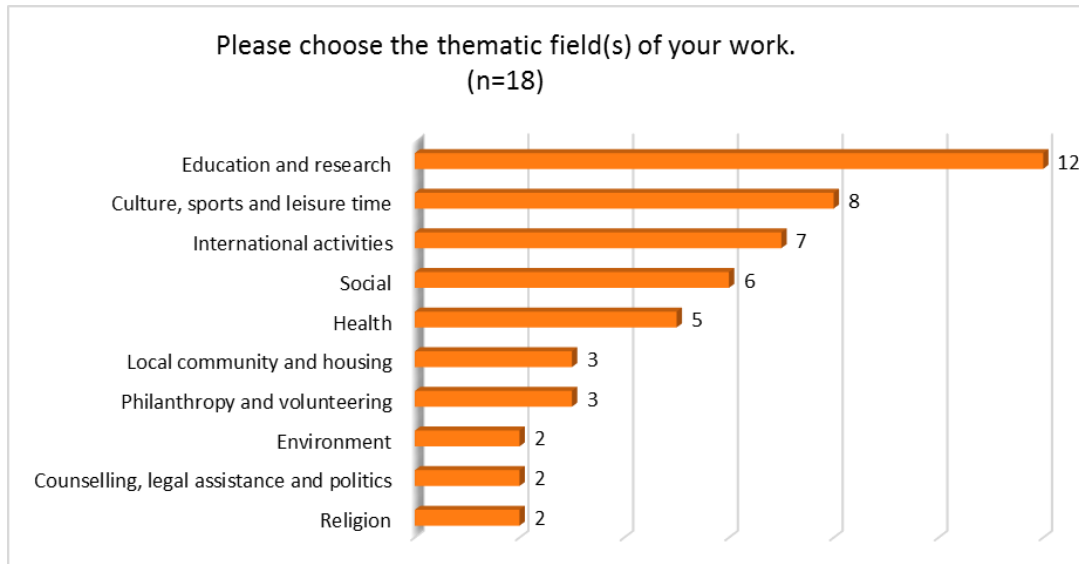


Fig. 60: Emneområder for dit arbejde (flere svar er mulige); Østrig.

b) Arbejdsfunktioner

Alle 18 respondenter arbejder i en civilsamfundsorganisation. En af dem svarede, at han / hun også ville arbejde for en offentlig organisation.

Det bemærkes, at flere af de adspurgte er aktive både som projektledere (12 s.; 66,7%) og som direktører eller ledere i deres egne organisationer (9 s.; 50,0%). Fire respondenter er ansvarlige for internationalt samarbejde i organisationen, og en person arbejder som teknisk assistent for ledelsen.

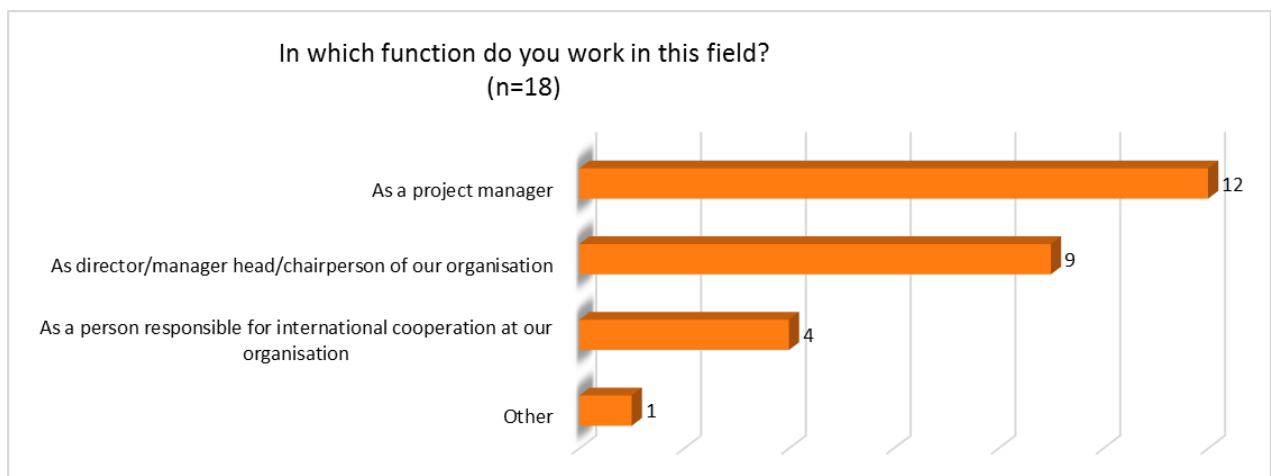


Fig. 61: Arbejdsfunktioner (flere svar er mulige); Østrig.

c) Erfaringer med international projektledelse

Cirka tre fjerdedele af de adspurgte (14 p.; 77,8%) har allerede indsendt ansøgninger om internationale projekter. Af disse oplyste tretten, at mindst en ansøgning allerede var vellykket, så mindst et internationalt projekt kunne implementeres, dvs. 72,2% af det samlede beløb.

Ud over de vellykkede implementerede projekter var de fleste af dem, der allerede har indsendt ansøgninger (7 ud af 14), involveret i to til fire mislykkede indsendelser. Tre personer havde ingen succes med en ansøgning én gang. Og tre havde også ansøgt fem gange eller mere uden succes. Kun en respondent oplyste, at de aldrig havde haft succes.

Interviewpersoner nævnte forskellige finansieringsprogrammer, de har ansøgt om tidligere: strategiske partnerskaber i Erasmus +, Creative Europe, Europe for Citizens, ESF, LEADER, INTERREG, Horizon2020, ESS (et program fra det østrigske videnskabsakademi) og det tidligere Grundtvig-program. Hvis de samarbejder internationalt, var det hovedsageligt med europæiske partnere, men også i et tilfælde med partnere i USA.

Halvdelen af de undersøgte respondenter var involveret i internationale projekter som koordinerende partnere. Med undtagelse af en organisation var de alle involveret i projekter som normale partnere samt fire andre, dvs. i alt tretten personer (72,2%). Af denne grund er forskellene mellem disse to grupper ved besvarelse af spørgsmålene ikke signifikante og præsenteres ikke separat.

Interviewdata tilføjer oplysninger om størrelsen på disse internationale partnerskaber. Der var hovedsageligt ikke mere end syv andre organisationer involveret i et samarbejdsprojekt. Varigheden af et projekt var normalt mellem

De fleste af dem, der allerede har implementeret internationale projekter, gjorde det mindst to gange (tolv ud af 13). Således kan to tredjedele (66,6%) af alle undersøgelsesdeltagere beskrives som erfarne, mens resten, en tredjedel, kan beskrives som uerfarne i international projektforvaltning.

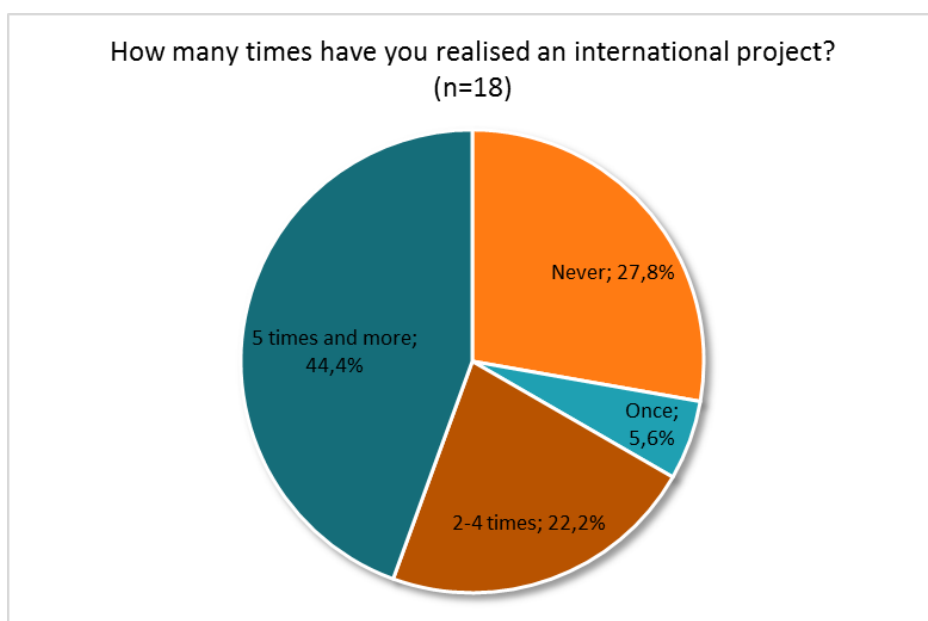


Fig. 62: Hvor ofte har du gennemført et internationalt projekt? Østrig.

d) Motivation for internationalt samarbejde

Respondenterne i Østrig svarede på lignende måde som respondenterne i andre lande med hensyn til deres motivation til at arbejde i et internationalt samarbejdsprojekt. Det er også vigtigt for dem at komme i kontakt med mennesker ved at krydse grænser (67% i høj grad) og at udveksle med mennesker fra andre lande inden for det specifikke arbejdsområde (58% i høj grad). Alligevel giver de østrigske-respondenter mindre betydning for at lære af tilgange i andre lande end den europæiske prøve (50% i høj grad). Meget mindre siger, at de blev udnævnt til at arbejde internationalt til en vis grad (18%). Og næsten alle benægter, at der ikke er nogen konkrete motivationer bag det (90% i lav grad eller slet ikke).

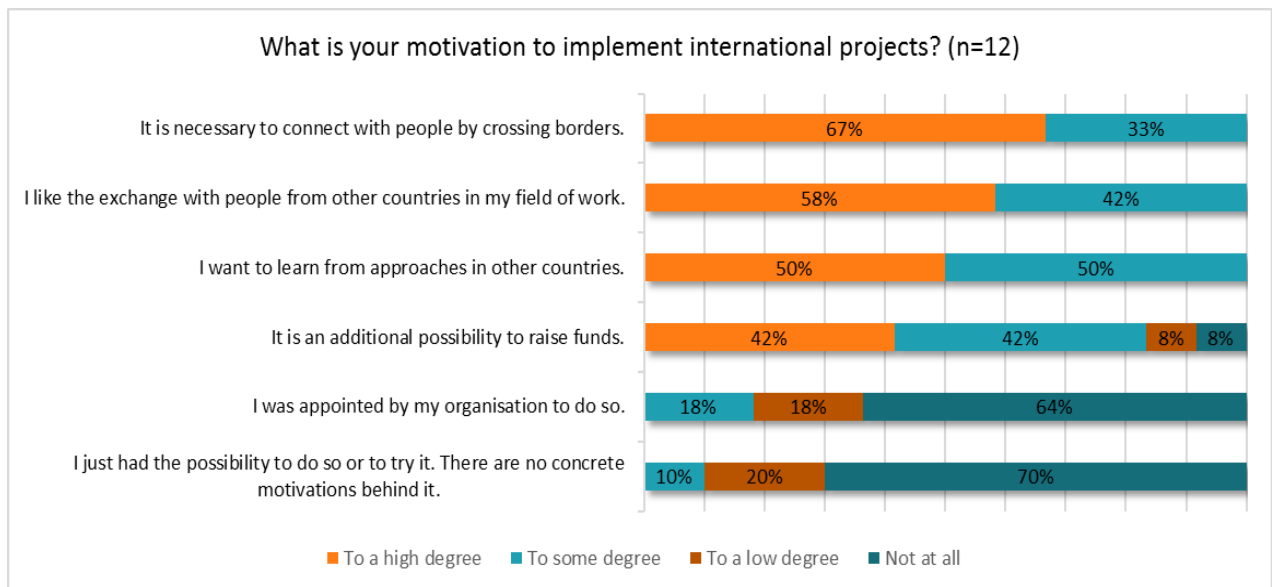


Fig. 63: Projektledernes motivation til at gennemføre internationale projekter; Østrig.

I det åbne spørgsmål understreger interviewpersonerne også, at det er vigtigt at arbejde internationalt inden for deres faglige felt. En anden person bemærkede, at den tværnationale udvikling af feltet var en vigtig motivation.

Blandt de interviewede synes motivationen til at arbejde i internationale samarbejdsprojekter ikke at være forbundet med egne erfaringer med international udveksling i fortiden. Cirka halvdelen af de interviewede fortalte om personlig deltagelse i Erasmus-studier, ungdomsudveksling, internationalt frivilligt arbejde, uddannelsesrejser eller lignende aktiviteter.

Organisationens ledere blev også bedt om deres motivation til at implementere internationale projekter. Sammenlignet med projektledere ser organisationslederne den yderligere mulighed for at skaffe penge som vigtigere (70% i høj grad). Sammenlignet med den europæiske stikprøve er de østrigske organisationer oftere en del af et internationalt netværk, der regelmæssigt implementerer projekter sammen (70% i høj grad eller i nogen grad).

Som andre motiveringer nævner respondenterne: styrkelse af menneskerettighederne, styrkelse af kvalitative uddannelsesmetoder og styrkelse af et åbent syn på menneskeheden.

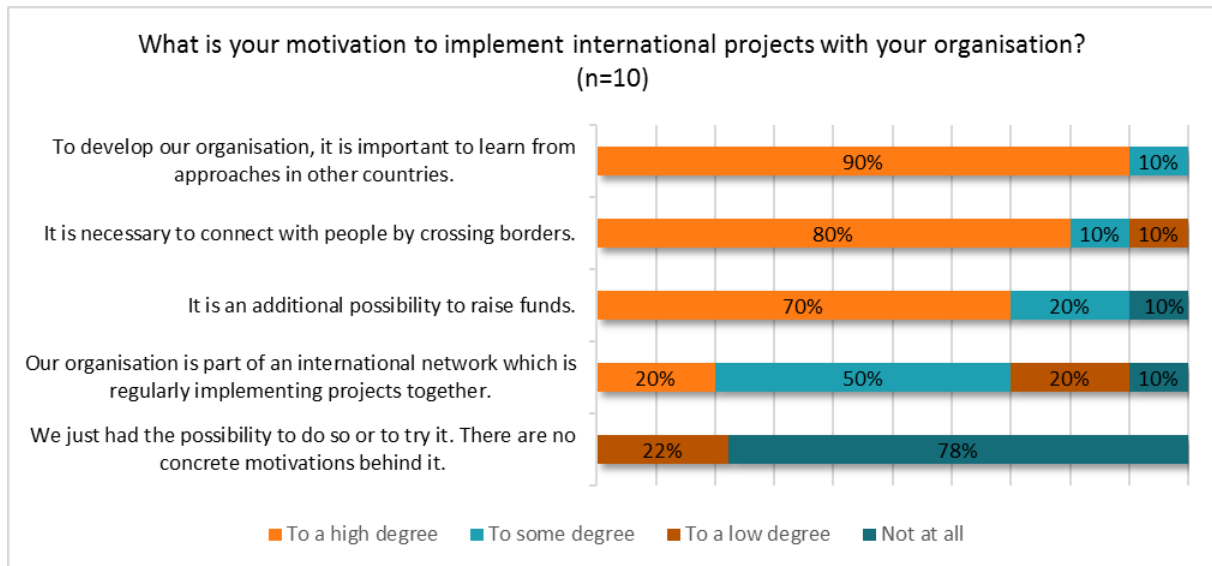


Fig. 64: Ledelsesrepræsentanternes motivation til at gennemføre internationale projekter; Østria.

III. Indikatorer på succes

a) Grad af støtte fra ledelsen

Generelt kan det siges, at organisationer støtter deres projektledere i at arbejde internt. Projektledere blev spurgt, om de modtog nogen form for støtte fra deres arbejds- / forretningsorganisation til at ansøge om eller gennemføre internationale projekter. Ni af de tolv respondenter sagde, at de modtog støtte fra deres organisation.

Organisationsledere og ansvarlige personer for internationalt samarbejde i organisationen blev ligeledes spurgt, om deres organisation ville tilbyde støtte til projektledere, når de ansøger om eller implementerer et internationalt projekt. Deres svar afspejlede svarene fra projektlederne. Syv af ti bekræftede, at deres organisation ville støtte deres projektledere på denne måde. De resterende tre sagde, at deres organisationer ikke ville støtte projektledere med deres internationale projekter.

Da 75% af projektledere modtog støtte, og 70% af de organisatoriske ledere nævnte at de tilbød støtte, er det ikke overraskende, at støtte nævnes som en indikator for succes i interviewene. De nævnte typer bistand omfattede hjælp til økonomiske og juridiske anliggender samt støtte i forskellige projektstadier og vejledning fra erfarne kolleger.

b) Uddannelses tilbud til at udvikle kompetencerne

Elleve af de tolv projektledere svarede, at de brugte uddannelses tilbud til at opgradere deres kompetencer på egen hånd. De fleste af dem (9 s.) Deltog i skolegang eller workshops, mens halvdelen brugte webinarer. Også seks respondenter deltog i konferencer / symposier for at forbedre deres kompetencer. Kun en person deltog i et jobskyggeprogram som et middel til at forbedre deres kompetencer.

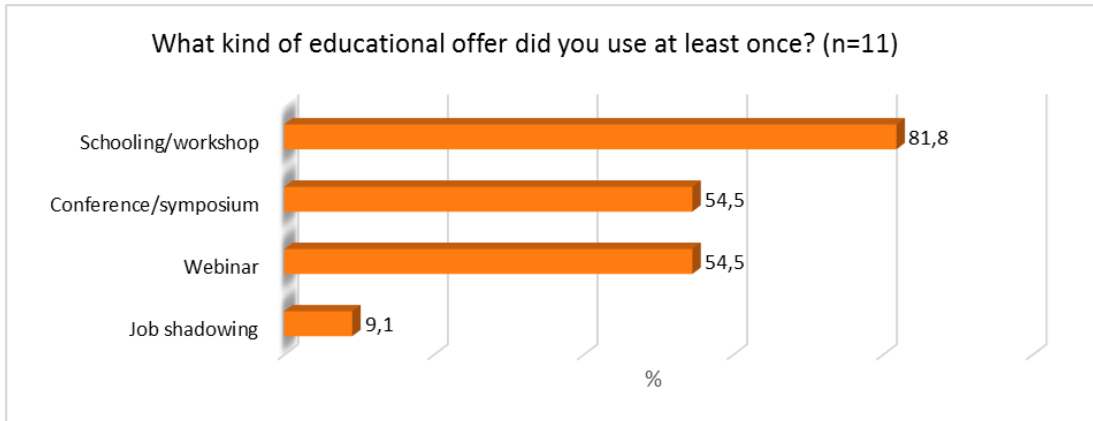


Fig. 65: Uddannelsesmæssige tilbud benyttet mindst en gang (flere svar er mulige); Østrig.

Disse resultater blev forstærket i interviewene, hvor træningsmuligheder blev nævnt to gange som stærke indikatorer for succes. Interviewpersoner rapporterede uddannelsesmuligheder, herunder workshops, webinarer og blandede læringsfaciliteter som indikatorer for succes. Muligheder for at skygge job blev ikke nævnt i interviews, skønt støtte fra erfarne kolleger en gang blev omtalt som en indikator for succes.

Respondenter blev spurgt om, hvor ofte de deltog i uddannelsesstilbud, og svarene var nærende. Flertallet (54,5%) deltog i to til fire muligheder om året, mens 36,4% deltog en gang om året, og mindretallet (9,1%) svarede med fem gange om året eller mere.

Selvom størstedelen af projektledere deltog i uddannelsesmuligheder mindst årligt, er hyppigheden af deres deltagelse stadig et bekymringsområde. For at være effektiv, hævdede en interviewperson, skal disse muligheder tilbyde projektledere den viden og de ressourcer, de har brug for gennem projektets levetid og ikke kun i starten eller midten af det. Derfor ville deltagelse i op til to træningsmuligheder være ideel til succes for projektledere.

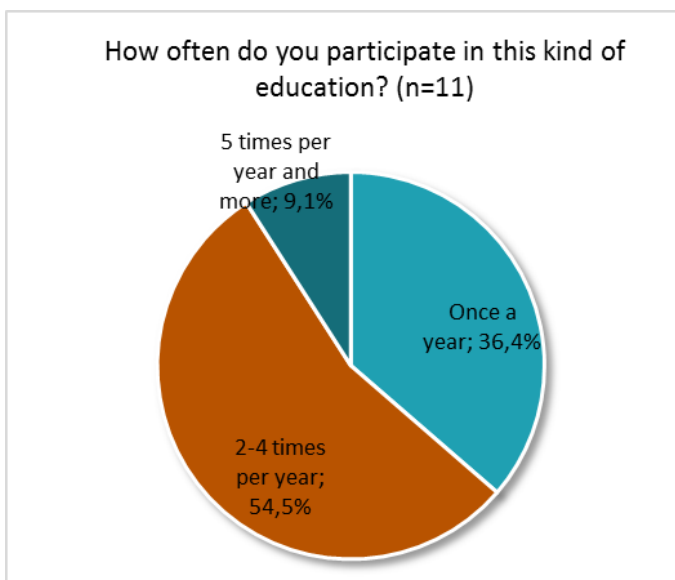


Fig. 66: Hvor ofte deltog du i denne form for uddannelse? Østrig.

c) Yderligere indikatorer

Udover støtten fra ledelsesorganerne og uddannelses tilbud nævnte interviewpersoner andre indikatorer for succes. De afspejler de færdigheder og egenskaber, som de internationale projektledere indgår i samarbejdet:

- Lead partner med erfaring i internationale projekter og nødvendige strukturer og ressourcer
- At have et fælles sprog (gode engelsktalende)
- Motiverede projektledere til det internationale arbejde
- God forståelse af projektopkaldet
- God støtte fra nationale agenturer, der bruges af projektlederne

For de deltagende organisationer ville det være godt at have:

- Kombination af etablerede partnerskaber og erhvervelse af nye
- Eget personale med forskellig ekspertise og overlappende ansvar / viden, så fravær kan kompenseres effektivt
- Klar definition af opgaver
- Vel tilpasset projektplan til de aktuelle prioriteringer og krav fra de deltagende organisationer; skrive ansøgninger sammen for at distribuere ekspertisen godt og tilpasse sig behovene i hver organisation.
- Smart kommunikationsplatform / projektstyringsystem
- Kombination af finansieringsmuligheder i et projekt

IV. Udfordringer for internationale projektledere

a) Udfordringer ved at gennemføre internationale projekter

Respondenterne blev bedt om at bedømme de specifikke udfordringer, de ofte konfronterede, når de ansøgte eller gennemførte internationale projekter. Den største hindring var en mangel på viden om design af applikationer til EU-programmer (33,3% høj grad, 16,7% en vis grad, 41,7% lav grad, 8,3% slet ikke). Kæmper for at designe applikationer til EU-projekter, der blev gentaget gennem samtalen, både som en hindring og en betydelig indikator for succes. Hjælp til skrivning af forslagene, forkontrol og slutkontrol fra nationale agenturer og strategisk planlægning i finansieringsansøgninger blev alle bemærket som kritiske for succes. Det er derfor ikke overraskende, at en mangel på koordinering, ressourcer og tid i applikations- og planlægningsprocesserne også nævnes i interviews som betydelige udfordringer, som projektledere står overfor.

Projektledere rapporterede også fraværet af nødvendige færdigheder i international projektledelse (8,3% høj grad, 16,7% en vis grad, 41,7% lav grad, 33,3% slet ikke) som en hindring for deres succes. Ifølge interviews inkluderede disse færdigheder en mangel på information om projektkoordinering, dårlig økonomisk styring, lave erfaringer og vanskeligheder ved deling af opgaver. Interviewpersoner nævnte også erfaringer og kompetencer fra forskellige partnere, som ikke samkøres som en udfordring, de står overfor i international projektledelse. En interviewperson foreslog, at mulighederne for at forbedre disse færdigheder og kompetencer kan hindres yderligere, da træningsworkshops ofte er tidskrævende og dyre.

Nogle af de undersøgte projektledere mente også, at de ikke modtog tilstrækkelig støtte fra deres idriftsættelsesorganisation, selvom de interviewede ikke fandt det så vigtigt (25,0% en vis grad, 33,3% lav grad, 41,7% slet ikke). I interviewene blev begrænset støtte fra ledelsesorganisationer nævnt en gang. Hyppigere var klager over forskelle i færdigheder og forventninger mellem partnerorganisationer.

De mere mindre udfordringer omfattede mangel på generelle projektledelsesfærdigheder (16,7% i nogen grad, 33,7% lav grad, 50,0% slet ikke); utilstrækkelig støtte fra andre medlemmer og organisationens team (9,1% en vis grad, 54,5% lav grad, 36,4% slet ikke) og til sidst ikke se fordelene ved international projektledelse for sig selv eller organisationen (16,7% lav grad, 83,3% slet ikke).

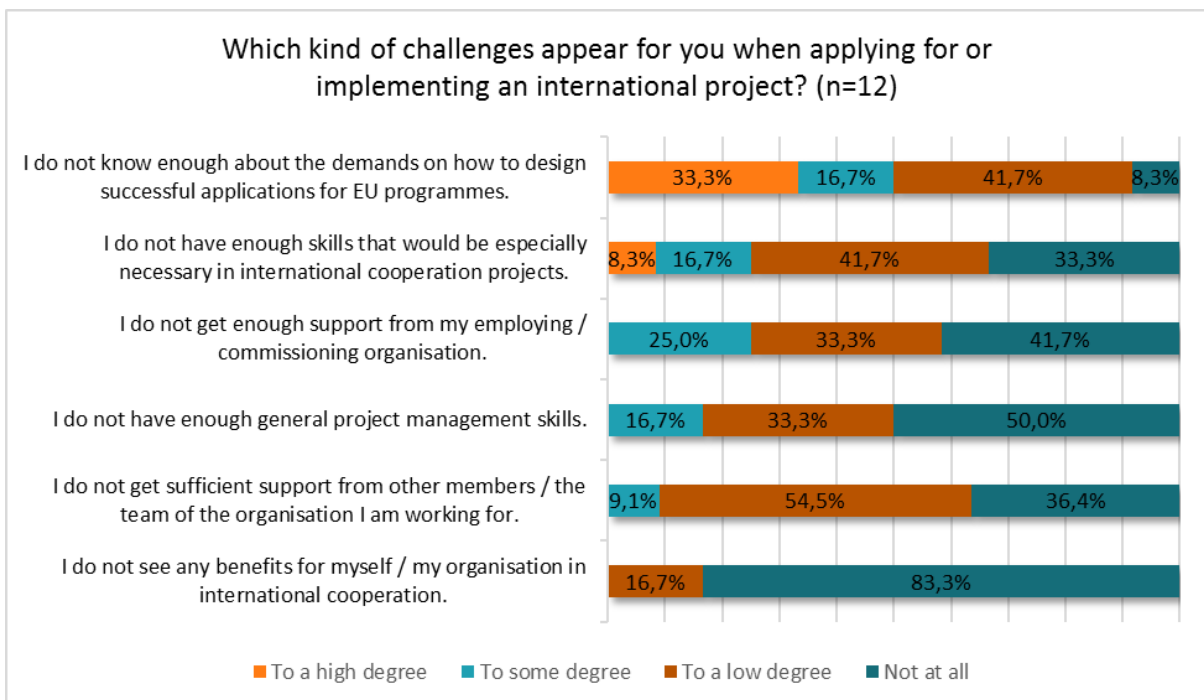


Fig. 67: Hvilke udfordringer har du som projektleder med at ansøge om tilskud eller at gennemføre internationale projekter? Østrig.

b) Udfordringer for at støtte projektlederne

På ledelsesniveau blev respondenterne bedt om at svare på spørgsmålet: Hvilken slags udfordringer vises for din organisation, når du prøver at støtte dine ledere af internationale projekter? Den mest almindelige reaktion var mangel på økonomiske ressourcer (70% høj grad, 10% i nogen grad, 20% lav grad). For det andet var mangel på tid til at støtte projektledere (40% høj grad, 30% nogen grad, 10% lav grad, 20% slet ikke).

Nogle respondenter hævdede, at der ikke var tilstrækkelig viden om generelle muligheder for support (33,3% en vis grad, 22,2% lav grad, 44,4% slet ikke). Den mest mindre udfordring med at støtte projektledere var en mangel på viden om metoder til støtte (22,2% i nogen grad, 22,2% lav grad, 55,6% slet ikke).

Der var bred enighed om de mindst udfordrende hindringer, som omfattede: ingen adgang til kompetente mennesker for et projekthold (44,4% lav grad, 55,6% slet ikke); projektledere er ikke interesserede i støtte (40,0% lav grad, 60,0% slet ikke); organisationen er uinteresseret i support (100,0% slet ikke).

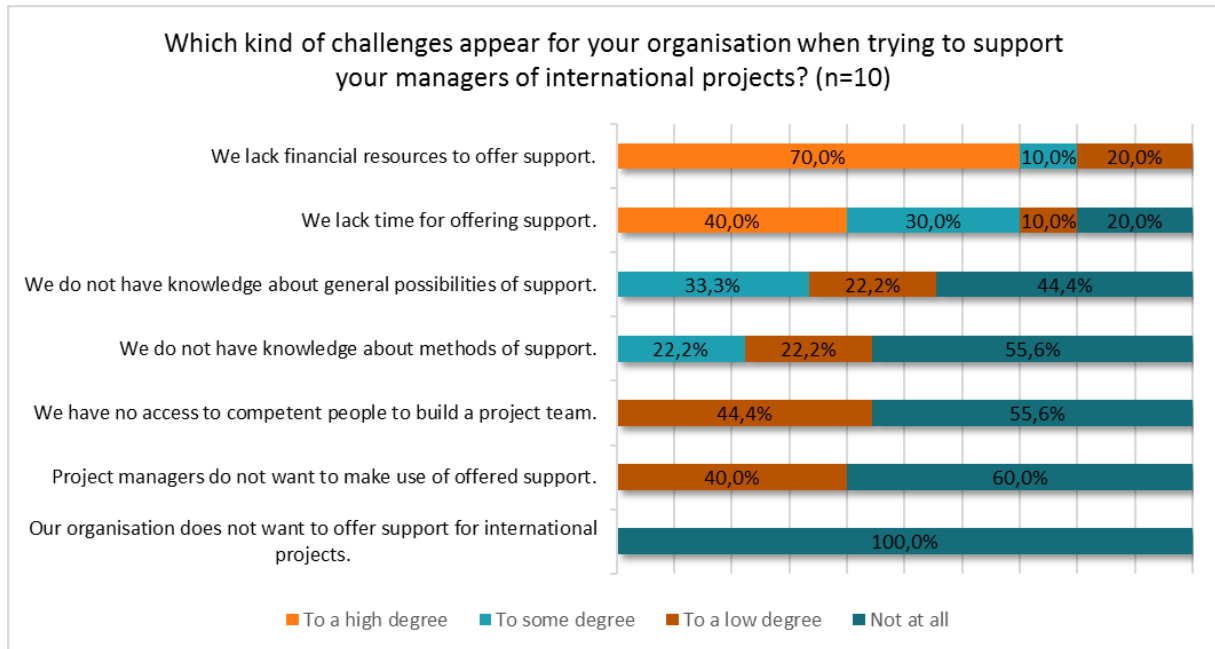


Fig. 68: Hvilke udfordringer har du som ledelsesrepræsentant med at støtte dine ledere af internationale projekter? Østrig.

3. Støtte tilbudt af de nationale kontorer

Af Isabel Monaghan, EDUCULT

I et forsøg på at forbedre de støttesystemer, der er tilgængelige for internationale projektledere, er det nødvendigt at evaluere de muligheder og ressourcer, der i øjeblikket tilbydes. Følgende analyserer følgeren succes for ansøgninger om finansiering relateret til voksenuddannelse sammen med de muligheder, som de nationale agenturer tilbyder både ansøgere og støttemodtagere inden for områderne voksenuddannelse (nærmere bestemt KA1- og KA2-programmer). Til vurdering af vellykkede ansøgninger blev kun svarene på undersøgelsesspørgsmål anvendt, og derfor blev alle inkluderede numre rapporteret af nationale agenturer. Med hensyn til ansøgere og støttemodtager blev der brugt både de nationale agenturers svar på landmåling og den praksis, der blev indsamlet efter en evaluering af nationale agenturwebsteder og portaler. Det skal bemærkes, at da flere agenturer ikke svarede på undersøgelsen, er repræsentationen nogle steder ujævn, og nogle få agenturer er overrepræsenterede.

3.1 Kvantitative analyser

De nationale agenturer, der besvarede undersøgelsen, faldt generelt i tre kategorier på dette spørgsmål. Dem, der rapporterede om antallet af ansøgere til en eller begge KA1- og KA2-programmer var op til 55, dem, der rapporterede mellem 30 og 55 ansøgere, og dem, der rapporterede mindre end 30 ansøgere.

I næsten alle tilfælde svarede antallet af ansøgere til landets størrelse. Derfor var landene med de største rapporterede ansøgerpools som følger: Italien, Polen, Rumænien, Det Forenede Kongerige og Den Tjekkiske Republik. Af disse kom de højeste tal fra Italien med 2018-KA1-applikationer, der nåede 77 og KA2 på 143. De høje tal fra undersøgelsesresultaterne i disse lande var relativt overraskende i betragtning af deres store størrelse; alle de førnævnte lande har befolkninger i titusinder af millioner. Succesgraden for applikationer i Polen, Storbritannien og Rumænien var i overensstemmelse med KA2-programmer på ca. 30%. For Polen og Storbritannien var der også konsistens for KA1-succesrige ansøgninger på ca. 60% (Rumænien leverede ikke data for KA1). Det italienske nationale agentur godkendte mellem 30 til 35% af ansøgere til både KA1- og KA2-programmer.

Den næststørste gruppe bestod af Litauen, Slovenien, Kroatien og Danmark. Disse landestater, med populationer mellem to og ni millioner, rapporterede mellem 30 og 55 ansøgere. Antagelsesgraden for disse lande var relativt inkonsekvent. Mens Kroatien og Danmark rapporterede høje succesrater i KA1 på henholdsvis 84% og 63%, rapporterede både Slovenien og Litauen satser tættere på 50%. I KA2 blev resultaterne på samme måde spredt. Slovenien rapporterede en succesrate på 20%, Danmark 26%, Litauen 50% og Kroatien 35%.

Endelig blev færre end 30 ansøgere til ansøgningsrunden 2017/2018 modtaget i Irland, Norge, Luxembourg og Malta. Disse resultater viser sig at være mere komplicerede, da ikke alle disse lande har tilsvarende små populationer. Selvom Malta og Luxembourg har befolkninger, der er

mindre end en million, er Norge og Irland relativt større. Alle disse lande med undtagelse af Irland leverede ikke separate succesrater for KA1 og KA2. Luxembourg rapporterede den højeste procentdel af succes på ca. 80%, mens Malta udgjorde 50% og Norge på 25%. Irland rapporterede imidlertid en 70% succesrate for KA1 og en 50% succesrate for KA2.

Overalt var succeser med applikationer til KA1-programmer højere end for KA2-programmer.

3.2 Muligheder for ansøgere

Støtte til ansøgere om individuel læringsmobilitet (KA1) og strategisk partnerskab (KA2) varierer meget inden for EU. Protokoller til at hjælpe kandidater med deres ansøgninger og tilvejebringe nødvendige oplysninger afhænger af størrelsen og ressourcerne til det pågældende Erasmus + nationale agentur. De fleste agenturer tilbyder programguider, nødvendige dokumenter og informationssessioner til ansøgere. Arten af yderligere støtte til ansøgere er ikke så forudsigelig som den støtte, der tilbydes modtagerne, da der måske er mindre tilsyn og færre ressourcer, der stilles til rådighed af EF. Følgende illustrerer forskellige typer assistance, der tjener de forskellige behov hos både agenturer og ansøgere, de arbejder med.

Epos, det nationale Erasmus + -agentur i Belgien, leverer et ekstremt omfattende supportsystem til ansøgere, der er interesseret i at forfølge international projektstyring. I efteråret afholder de en informationsdag for KA1-ansøgere i Bruxelles, samt to informationsdage for KA2-ansøgere i Bruxelles og provinsen Diest. For begge projekter giver epos en "Project Setup Form", som kan bruges til at formulere en idé med mulighed for derefter at modtage feedback på den. Disse formularer kan indsendes så sent som 1. februar i ansøgningsåret. Webstedet annoncerer også finansieringsmuligheder til konsultationer med potentielle partnere i udlandet, så længe disse besøg finder sted inden udgangen af januar.¹

Ansøgere kan også drage fordel af skrivehjælp på en af tre skrivesessioner for hvert respektive initiativ (KA1 og KA2); alle tre begivenheder finder sted i forskellige byer rundt om i Belgien. Selvom epos ikke giver kommentarer til afsluttede forslag, anbefaler de at konsultere to andre flamske organisationer: Europe House Ryckvelde og Europe Castle Alden Bie-sen.

Epos skiller sig ud blandt sine peer-organisationer i hele EU for sin personaliserede støtte gennem hele ansøgningsprocessen. En sådan støtte var usædvanlig både på agenturets websteder såvel som i undersøgelsessvarene. Agenturerne kan kæmpe for at skabe individualiserede ressourcer på grund af underfinansiering, underbemanding eller på anden måde overvældet med et stort antal ansøgere. Flere agenturer bortset fra epos iværksatte dog foranstaltninger til at imødekomme ansøgere på en mere personlig måde. Som svar på en af projektundersøgelserne husede en medarbejder ved den østrigske udvekslingsservice (OeAD), at de tilbyder både før og efter ansøgningskontrol. Det vil sige, OEAD evaluerer den potentielle succes for et projekt baseret på dets strategi og mål i den indledende kontrol, og derefter, efter at kandidaten har foretaget de anbefalede ændringer, foretages der et telefonisk opkald med ansøgeren for at diskutere det første udkast af projektansøgningen.

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

De slovenske, norske og irske agenturer nævner lignende tilbud i deres sponsorundersøgelser og på deres websteder, med henvisning til kurser og skriveværksteder samt individuelle opfølgninger på telefonen, via e-mail eller face-to-face.² Muligheder for ansøgere til at møde eller tale med bedømmere eller agenturansatte en-til-en er værdifulde for ansøgere, men synes at være problematiske. Det spanske nationale agentur, SEPIE, løser denne udfordring ved at give kandidater personlige nøglekoder for telefoni tjenester. Disse koder gør det muligt for ansøgere at kontakte evaluatorene bekvemt om projekter for at modtage personlig rådgivning.³

Effektiv brug af teknologi til at formidle information til ansøgere og lette deres succes er ofte nødvendigt, når personlig support ikke er mulig. Ecorys UK tilbyder en Erasmus + quiz for at hjælpe ansøgere med at bestemme, hvilken nøgleaktion de skal anvende under. Det irske agentur Léargas opdaterer regelmæssigt sin blog, kaldet indsigt, med artikler, der er tilgængelige for modtagerne og ansøgere. Bloggen har en "Project Lifecycle" -side, der giver råd til ledere i alle faser af deres projekter. Bloggen er et særligt nyttigt værktøj, da det også giver nuværende eller tidligere projektledere mulighed for at sende og dele deres oplevelser og tip.

Det franske Erasmus + -agentur, selvom det ikke er enestående i sin støtte, skal nævnes for sin portal Penelope +, som er tilgængelig for alle Erasmus + -modtagere og kandidater. Intet password er nødvendigt for at bruge webstedet, og det tilbyder hjælp til både kandidater og modtagere. Med hensyn til ansøgere giver webstedet en søgemaskine til kandidater til at finde Erasmus + "udviklere" eller aktører inden for forskellige områder, der er i stand til at give råd til potentielle ansøgere. Søgningen består af et kort over udviklere med mulighed for at filtrere resultaterne for region, projektype, sektor og type bistand.⁴

Penelope + tilbyder også dokumenter, der er nødvendige for kandidater, der forbereder deres ansøgninger, klare fordelinger af processerne og nødvendige trin til ansøgninger og eksempler på god praksis fra tidligere modtagere. Generiske partnersøgningsværktøjer som EPALÉ, Euro-pass og Euroguidance er tilgængelige på siden. Valgmulighederne for at abonnere på nyhedsbrevet eller at følge det nationale agentur på Facebook, Twitter og andre sociale mediesider findes også for kandidater og begunstigede. Webstedets udseende skiller sig ud blandt andre nationale agenturplatforme og -sider som ligetil og tilgængelig, hvilket er vigtigt for nye projektledere.

Inden for Erasmus + nation-agenturerne synes støtte til ansøgere at være det mest behov for vækst. Agenturer har dog en hel del autonomi med hensyn til den bistand, der tilbydes kandidaterne, hvilket giver dem mulighed for mere specifikt at imødekomme behovene i de samfund, de betjener. Generelt synes en kombination af muligheder for personlig support med teknologiske ressourcer og online ressourcer at imødekomme behovene hos projektrealister, der er interesseret i at deltage i KA1 og KA2 programmer.

3.3 Muligheder for tilskudsmodtagere

Oplysninger om muligheder, der tilbydes modtagerne, er muligvis ikke helt komplette, da begivenheder og nyheder sandsynligvis udsendes via e-mail eller online platforme, der er tilgængeli-

² <https://www.leargas.ie/>

³ <http://www.sepie.es/>

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

ge for modtagere af tilskud. De fleste af de tilgængelige oplysninger blev indsamlet fra svar på undersøgelser sendt til nationale agenturer, der giver et dybtgående, men selektivt overblik over de disponible ressourcer. Alligevel tilbyder de fleste nationale agenturer lignende muligheder for modtagerne af KA1- og KA2-tilskud, da resultaterne af deres støtte overvåges mere nøje. Der er en vis variation på teknik og endnu en gang niveauet for personalisering i de nationale agenturers tilgang. Variationerne og konsistensen vil blive undersøgt for at få et større perspektiv på agenturets støtte.

Næsten alle nationale agenturer tilbyder et kick-off-møde for de nye modtagere. Disse møder inkluderer generelt de økonomiske og juridiske oplysninger, der er nødvendige for at starte projektet. Som det overvejende svar fra ANPCDEFP udtrykte det, fokuserede disse møder på:

- aftalens indhold og dets bilag, teknisk og økonomisk styring, risikoforebyggelse, hvordan man bruger Mobility Tool +, formidling og udnyttelse af resultatspørgsmål, funktioner i de intellektuelle output, kravene til overvågning og kontrol, der skal udføres af NA (nationalt agentur) i løbet af projektets livscyklus.

Startmøderne sætter ofte tonen for forholdet mellem det nationale agentur og projektlederne. Nogle agenturer, som ANPCDEFP, sikrer deltagelse af projektledere fra tidligere år på disse indledende møder. Disse erfarne projektledere har ikke kun en mulighed for at dele deres arbejde, de kan også diskutere nogle af de udfordringer og succeser, de stødte på. Det slovenske nationale agentur CMEPIUS understregede vigtigheden af netværksmuligheder og gensidigt samarbejde "mellem støttemodtagere og (NA) (nationalt agentur) og også blandt modtagerne selv" i deres undersøgelse svar.

Mulighederne for opsøgende og forbindelse mellem støttemodtagere er heller ikke knappe i hele projektets livscyklus. Agenturer tilbyder tutorials, webinarer eller workshops om formidling og forfremmelse både inden for Erasmus+ samfundet såvel som uden for det. Det irske agentur Léargas giver chefer en chance for at skrive på webstedets blog.⁵ Tilsvarende udgiver Ecorys UK Erasmus + historier, som er tilgængelige til inspiration og god praksis såvel som for at reklamere for mulighederne.⁶ Peer-delning kan også forekomme ved midtvejs-seminarer. Det italienske nationale agentur INDIRE arrangerer et årligt monitoreringsseminar for KA2-modtagere. I gennemsnit deltager 100 ledere i mødet, som giver yderligere information om Mobility + Tool og andre online ressourcer. Ikke desto mindre giver seminaret også hver modtager mulighed for at præsentere højdepunkterne, målsætningerne og materialerne i sit projekt. Overvågning af projekterne, når de skrider frem, er en nødvendig forpligtelse for alle nationale agenturer, men arten af disse kontroller spænder fra "Progress Monitoring Reports", der er brugt af ANPCDEFP, til mere personlige konsultationer over telefonen, der bruges af det polske agentur FRSE.

Support ydet gennem året afspejler den samme spænding, der blev set i anvendelsesfasen mellem personalisering og teknologisk effektivitet. Ideelt set giver agenturer begge online-værktøjer til modtagerne i takt med mere individuel opmærksomhed. ANPCDEFP tilbyder for eksempel et webinar og ansigt-til-ansigt-workshop om brug af Mobility Tool + og forberedelse til den endelige rapportering. Bureauer kan også arrangere arrangementer med nationale agenturer i andre

⁵ <https://www.leargas.ie/blogs/>

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

felter eller lande. Gennem samarbejde kan lande dele omkostninger og ansvar, samtidig med at de tilskynder til internationalt samarbejde og netværk. I august 2018 arrangerede det franske nationale agentur sammen med de finske, luxemburgske og kroatiske kontorer en begivenhed om projekternes effektivitet. Ifølge en deltager,

”Seminaret opfyldte forventningerne, og det var dejligt, at der var så mange deltagere. Vores projekt sluttede sidste sommer, men det var rart at bemærke, at vi havde gjort tingene rigtigt. Det var også interessant at høre, hvordan andre lande gør deres arbejde på området. Fra andres oplevelse får du ideer til dit eget arbejde.”⁷

Transnationale samarbejdsaktiviteter (TCA) er især værdifulde for programledere i mindre lande eller dem med begrænset adgang til Erasmus + -ressourcer, da de kan udnytte mulighederne, der tilbydes i andre lande og interagere med projektledere fra hele Europa. TCA kan inkorporere en række arrangementer, seminarer og workshops, der gør det muligt for Erasmus + nationale agenturer at samarbejde og dele bedste praksis. Programledere kan ansøge om at deltage i TCA'ere, der er organiseret af nationale agenturer med specifikke mål for øje.

Agenturer, der ikke kan koordinere flere møder eller seminarer på grund af størrelse eller finansiering, kan også tilbyde webinarer eller online workshops i stedet. INDIRE, det italienske nationale agentur, giver hver organisation en personlig reserveret side på sit websted med adgang til alle relevante dokumenter, kontakter og detaljer om betalinger og seminarmaterialer. De laver også webinarer, der forbereder modtagerne på den endelige rapport.

Selvom de nationale agenturer tematisk står over for mange af de samme udfordringer med at støtte modtagerne af tilskud, som de gør ansøgerne, er forskellene mellem de nationale agenturer ikke så alvorlige. Forventningerne til programlederne tillader ikke kun større støtte til støttemodtagerne, men forbedret adgang til denne support. På dette tidspunkt er det måske mere presserende at udvikle støtten til kandidater end at forbedre støtten til modtagerne. En forbedring af de systemer, der påvirker ansøgere (ansigt til ansigt rådgivning, online ressourcer osv.) Ville sandsynligvis have den samme ønskede effekt på modtagerne.

⁷http://www.cimo.fi/ajankohtaista/101/1/eurooppalainen_koulutus_antoi_tyokaluja_hankkeiden_vaikuttavuuden_arviointiin_ja_levitykseen

4. Perspektiver på behov og udfordringer

4.1 Essentielle konklusioner og sammenligninger

Af Aron Weigl, EDUCULT

Undersøgelsen af succeser og udfordringer i international projektledelse inden for livslang læring peger på to grundlæggende kendetegn ved civilsamfundsområdet:

1. Inden for Europa er feltet meget forskelligartet, og forskellige forhold hersker i forskellige lande.
2. Imidlertid kan lignende succesindikatorer identificeres detaljeret, og udfordringer, som de internationale projektledere og deres organisationer står overfor, kan beskrives.

I det følgende vil vi derfor se på de enkelte sagers særegenheder på den ene side og lighederne på den anden side. På grund af det lille antal tilfælde i undersøgelsen, kan der ikke drages generelle konklusioner. På et kvalitativt niveau - især i kombination med interviewene - kan der findes indsigt i området civilsamfunds internationale projektledelse.

I. Respondentgrupper i landene

Deltagerne i de forskellige landes undersøgelser adskiller sig i mange henseender. Arbejdsområderne, hvor de fleste af de adspurgte stadig er aktive ud over livslang læring, er ungdomsarbejde i Italien og Polen, skole i Ungarn, videregående uddannelse og skole i Danmark og erhvervsuddannelse i Østrig.

Undersøgelsesdeltagernes oplevelser varierer også meget. I Polen har vi for eksempel den mest erfarne gruppe af respondenter. Mere end to tredjedele har allerede arbejdet som koordinatører, og to tredjedele har indtil videre også gennemført mindst to internationale projekter. I Italien har deltagerne i undersøgelsen på den anden side mindst erfaring. Cirka en tredjedel har deltaget i mere end to internationale projekter, og kun lidt over et kvart har allerede koordineret det internationale samarbejde.

Funktionerne i organisationerne er også forskellige. Projektledere og organisationsledere i alle lande deltog i undersøgelsen med omtrent samme frekvens. Imidlertid er antallet af mennesker, der er ansvarlige for internationalt samarbejde, meget forskellige. Denne funktion nævnes først og fremmest blandt de italienske respondenter, men også i Polen og Danmark og i mindre grad i Østrig og Ungarn. I Italien deltog derimod færre organisationsledere.

Ligheder kan observeres i det tematiske felt. I alle lande deltog civilsamfundsorganisationer fra den kulturelle sektor og oftere fra uddannelsessektoren frem for alt. Kun i Ungarn repræsenterer de, der arbejder inden for samfund og bolig, og i Italien dem, der arbejder inden for sociale anliggender, endnu større grupper.

På grund af disse forskelle i sammensætningen af prøverne - og det lille antal tilfælde - kan der forventes divergerende svar med hensyn til succesindikatorer og udfordringer. Mere detaljerede udsagn er derfor kun mulige på et kvalitativt niveau og i triangulering med interviewevalueringerne.

II. Motivation

Nogle generelle udsagn kan fremsættes med hensyn til skuespillernes motivation. Projektledere vil især lære af tilgange i andre lande. I denne forstand ser de det som nødvendigt at krydse grænser for at komme i kontakt med mennesker. Alle kan lide forvekslingen med mennesker fra deres arbejdsområde i andre lande.

Dette kan siges lige for alle aktører i alle deltagende lande, også for det organisatoriske ledelsesniveau. I de fleste tilfælde var der altid konkrete motivation bag implementeringen af det internationale samarbejde. Størstedelen af civilsamfundsorganisationer ser internationale projekter som en mulighed for at generere ekstra finansiering.

III. Indikatorer på succes

Grundlæggende kan det siges, at jo mere erfaren en projektleder er, desto mere succesfulde implementerer han / hun internationale projekter. Hvad angår karakteristika for projektledere, kan der ikke identificeres nogen særlig vellykket type - bortset fra international projekterfaring. Ifølge interviewanalysen har træningens retning ingen indflydelse på graden af succes med det senere arbejde.

Generelle indikatorer for succes, der er lige synlige i alle lande, er især:

- mange års erfaring med internationalt samarbejde
- en god indlejring i europæiske / internationale netværk
- et dybt kendskab til EU-programmer, deres krav og mål
- et velafbalanceret partnerskab og lignende projektmål, der forfølges af partnerne
- tilstrækkelige engelsksprogede færdigheder.

I interviewene og analysen af de nationale agenturers tilbud bliver det klart, at landene er forskellige med hensyn til startbetingelserne for internationalt samarbejde. Der er en række nationale agenturer for Erasmus + og Creative Europe, der tilbyder god støtte og dermed giver et godt grundlag for projektanvendelser, men også til implementering. De fleste nationale agenturer, der tilbyder mere omfattende støtte, fokuserer imidlertid på forberedelses- og anvendelsesfasen og mindre på systematisk bistand i løbet af projektgennemførelsen. F.eks. Rapporterer samtalepartnere i Østrig om en flersteps feedbackprocedure lige til ansøgning, der begynder med projektideen.

I princippet kan sådanne tilbud beskrives som indikatorer for succesrige internationale projekter, men de repræsenterer ikke en garanti. Mange organisationer undlader allerede at udnytte supportmulighederne.

På den anden side giver undersøgelsen ingen klar indikation af, at de projektledere, der modtog intensiv støtte fra deres organisation, var i stand til at indsende vellykkede ansøgninger eller

implementere det internationale projekt bedre end andre. Oplysningerne fra de forskellige deltagere i de forskellige lande varierer meget i denne henseende. Tallene spænder mellem en tredjedel af de undersøgte organisationsledere i Italien, der siger at de støtter deres projektledere og op til 86% af de undersøgte projektledere i Ungarn, der siger, at de er blevet støttet.

Der er ingen forbindelse mellem niveauet for støtte og vellykket projektgennemførelse i fortiden, som eksemplet fra Polen viser. De fleste af de adspurgte (68%) var i stand til at gennemføre internationale projekter, især som koordinatore, men kun 44% af de adspurgte sagde, at de støttede deres projektledere.

Interviewene viser på den anden side, at "støtte" i sig selv kan defineres meget bredt. Den på ti består af mere erfarne kolleger, der hjælper ad hoc. Systematiske tilbud om støtte til internationalt samarbejde er generelt undtagelsen i civilsamfundssektoren i alle lande. Jo mindre organisationer, jo sjældnere leverer (kan) de det. Der er de organisatoriske ledere normalt også projektledere på samme tid. En opdeling mellem projektledere har en tendens til at finde sted, at der er ansvar for nationale / lokale på den ene side og internationale projekter på den anden.

I erhvervsfasen er det mere sandsynligt, at støtte overholdes, især med henblik på at forbedre ansøgninger og finde passende projektpartnere såvel som at yde finansiering til projektet. Det sidstnævnte er i det mindste, hvad de ansvarlige for organisationen siger, men projektlederne ser det mindre på den måde. I gennemførelsen af projektet ydes støtte fra medarbejdere, der tager sig af regnskabs- og økonomistyring.

Projektledere håber konsekvent at modtage ekstra personale til projektteamet. Dette indikerer allerede en af de største udfordringer inden for international projektledelse, men også i civilsamfundsarbejdet generelt: personaleflaskehals, som i sidste ende skyldes budgetbegrænsninger.

Et sjældent tilgængeligt supporttilbud, men også lidt forventet, er kurser i generel projektstyring, interkulturelle træning og sprogkurser. Mindre givet, men som projektledere håber på, er kurser i international projektledelse. Dette beskriver bestemt en ledigt tilbud i alle de deltagende lande. Den eneste ting fra interviewene i forskellige lande er holdningen om, at "læring ved at gøre" er den bedste metode til at forbedre sig selv på ledelsesområdet. Imidlertid kan dette perspektiv være baseret på det faktum, at ingen sammenligning er mulig på grund af manglen på tilbud, og at den autodidaktiske variant derfor er den mest lovende indtil videre.

IV. Udfordringer

Selv med eksistensen af sådanne kurser opstår der udfordringer for projektlederne. Mangel på tid forhindrer ofte brugen af sådanne supporttjenester, som interviewpartnere i nogle lande rapporterer.

Det er konstant klart, at ansøgningsproceduren er særlig udfordrende af samme grund. Det tager tid og personalet at skrive vellykkede applikationer. Her bliver der en forskel mellem de erfarne og uerfarne interviewpersoner og interviewpartnere. Mens de erfarne interviewpersoner hovedsageligt peger på tiden som en afgørende ressource, betragter uerfarne blandt de interviewede også opgaven med at lave ansøgninger som en stor udfordring.

Derudover mangler civilsamfundsorganisationer i nogle deltagende lande kompetence til at koordinere internationale projekter. Især i Ungarn og Danmark omtales dette som en udfordring.

Organisationsledere bekræfter, hvad projektlederne gør klart: Frem for alt er der en mangel på økonomiske ressourcer, men også tid til at tilbyde støtte. Det ser ikke altid ud til at være et problem, at projektlederne ikke ønsker at benytte sig af mulige supporttilbud, eller at organisationen ikke ønsker at tilbyde support. Derfor mangler der ikke vilje.

Der er forskel mellem de interviewede med hensyn til andre punkter: Mangel på viden om støtte muligheder og metoder samt adgang til kompetente projektledere beskrives som en udfordring i nogle lande.

De mere erfarne interviewpersoner nævner negativ indflydelse på international projektimplementering: f.eks. At se bort fra styrker og svagheder hos de forskellige partnere er en særlig ulempe ved implementering. Derfor ville det være nødvendigt at involvere partnerne allerede i projektplanlægningsfasen. Ved at gøre det ville det være muligt at udarbejde ansøgningen og designe projektet i overensstemmelse med deres behov og ekspertise.

4.2 Perspektiver og anbefalinger

Af alle partnere; sammendraget af Aron Weigl, EDUCULT

At erfaringer nævnes som en af de vigtigste indikatorer for succes, gør det klart, at skabelse af et godt supporttilbud især for nye projektledere er en god måde at motivere projektledere til at arbejde internationalt og for at øge deres kapacitet på dette felt. At indgå internationalt samarbejde er ofte den største udfordring. Det er også vigtigt at acceptere fiasko for at være i stand til at få erfaring i første omgang.

Det er sandsynligvis, at den vigtigste opgave, når man tilbyder support, skal være at fjerne hindringer for første gangs projektgennemførelser.

I. Fælles behov

Generelt kan vi sige, at CSO'ere, der er interesseret i at samarbejde internationalt for første gang, er tøvende med at prøve. Ikke på grund af manglen på faglige færdigheder eller ekspertise, men mest fordi de ikke ved, hvor de kan finde førstehåndsinformation om implementeringsprocessen. De vil gerne vide mere om de reelle organisatoriske og økonomiske risici, de måtte have. Manglende inspiration er også en hæmmende faktor. De fleste af de uerfarne projektledere var enige om, at de gerne ville se og læse om succeshistorier fra partnere eller blyorganisationer. Når det kommer til finansbureaukrati, skatter og andre administrative regler, bør der også være landorienteret støtte, da systemerne adskiller sig fra land til land.

Den generelle meddelelse fra onlineundersøgelsen var, at projektlederne hovedsageligt har brug for at opgradere deres viden og færdigheder for at designe applikationer til internationalt samarbejde og koordinere internationale projekter. Til dette har de også brug for støtte fra deres forvaltningsorganer. Denne støtte varierer fra land til land og især fra organisation til organisation, så et generelt støttenetværk vil hjælpe med at overvinde uligheden. Situationen er den samme med hensyn til støtte fra de nationale agenturer. Sidst, men ikke mindst, er den mulige støtte i form af rådgivning, træning og vejledning fra andre aktører i den internationale projektsammenhæng ikke veletableret.

Derfor kan vi finde følgende generelle behov:

- specifik uddannelse til støtte til forståelse af indkaldelser af midler, herunder det sproglige aspekt (især teknisk engelsk) og applikationsskrivningskompetencer;
- økonomiske og menneskelige ressourcer i civilsamfundsorganisationerne
- adgang til et konsolideret internationalt partnerskabsnetværk
- øget viden om markedsføring af projektaktiviteterne
- støtte til at rekruttere nyt, kompetent personale og frivillige
- øget tværsektorielt samarbejde for at øge sektorens virkning.

II. anbefalinger til at udvikle støtten

Målet med projektet er at etablere et supportnetværk for projektledere, der ønsker at være internationalt aktive. Efter de formulerede behov vil det derfor være fornuftigt at udvikle følgende supporttjenester.

For det første ville det være nødvendigt at tilbyde let adgang til dybdegående støtte både for dem, der forbereder applikationer, såvel som for dem, der koordinerer et internationalt projekt. Opfyldelse af koordinatorfunktionen inkluderer at hjælpe potentielle partnere med at promovere sig selv og til at håndtere deres nye positioner som partnere i internationale projekter. Et supportnetværk skal tackle denne udfordring.

Støtten kan være i form af

- rådgivning og vejledning og også adgang til værktøjer og videoklip og videnspiller med tematiske råd til forberedelse af applikationer og til at håndtere koordinering (og for at blive partner)
- skræddersyet support til små CSO'ere til hvert trin i projektansøgningen og implementeringen (dvs. hvordan man læser et opkald, hvordan man estimerer et budget, hvordan man opbygger partnerskabet osv.);
- nye tematiske Erasmus + -kurser med fokus på udfordringerne for første gang internationale projektledere, der imødekommer de identificerede behov;
- pædagogiske værktøjer til idékortlægning, hvordan man omdanner en problemløsningsidé til et projekt;
- uddannelsesværktøjer til grundlæggende budgetplanlægning
- "gør" og "gør ikke" i applikationsskrivning, partnersøgning og projektplanlægning;
- delte oplevelser, personlige historier om, hvad de skal gøre, når ting går galt (generelt støttekilderne er fokuseret på god planlægning og forebyggelse, men hvad gør de, når typiske problemer opstår? til hvem henvender de sig? Hvad gør andre i lignende situationer?).
- adgang til et internationalt netværk for begyndere for at få støtte og motivation til at prioritere internationalt samarbejde;
- en platform til støtte for indledningsfasen af de første partnerskaber
- pædagogiske værktøjer, skabeloner til, hvordan man når ud (hvor? i hvilken form? hvornår? på hvilket planlægningsniveau?) for partnere;
- skygge for at give mulighed for at deltage i internationale projektaktiviteter som et element i at lære typiske opgaver inden for international projektledelse;
- en ordliste om teknisk engelsk brugt i projektledelse og engelsk ordforråd inden for livslang læring / voksenundervisning.

Til sidst skulle støtten føre til

- et øget niveau af netværk, der forbedrer sektorens indvirkning
- en fælles lobby for sektoren - blandt andet for at øge mulighederne for samfinansiering til internationalt samarbejde

- muligheden for at lære af andres oplevelse, muligvis med muligheder for direkte at nå ud til mere erfarne organisationer.

Fra vores synspunkt er disse muligheder for at støtte projektledere fornuftige. Rapporten om nøglekompetencer, der er baseret på denne undersøgelse, afslutter billedet ved at undersøge de færdigheder, der kræves i internationale projekter og identificere meningsfulde træningsmuligheder i denne sammenhæng.

Bilag

A1. Tabel over figurer

Fig. 1: I hvilket land arbejder du?.....	7
Fig. 2: Hvor gammel er du?	7
Fig. 3: Hvad er dit professionelle arbejdsområde (flere svar er mulige)?	8
Fig. 4: Hvilke emner arbejder du med (flere svar er mulige)?	8
Fig. 5: Hvad er din arbejdsfunktion (flere svar er mulige)?	9
Fig. 6: Hvor mange gange har du gennemført et internationalt projekt?	9
Fig. 7: Hvor ofte har du forgæves ansøgt om støtte til et internationalt projekt?.....	10
Fig. 8: Hvad er din motivation til at gennemføre internationale projekter?	11
Fig. 9: Hvilke udfordringer viser sig når du ansøger / gennemfører et internationalt projekt?....	12
Fig. 10: Hvilken slags støtte har du modtaget (flere svar er mulige)?	12
Fig. 11: Hvilken støtte forventer du fra din arbejdsgiver for at kunne ansøge succesfuldt eller gennemføre internationale projekter (flere svar er mulige)?	13
Fig. 12: Hvor ofte deltog i denne form for efteruddannelse?.....	13
Fig. 13: hvad er din motivation til at støtte at der gennemføres internationale projekter i din organisation (flere svar er mulige)?.....	14
Fig. 14: Hvilken slags støtte tilbød / tilbyder du (flere svar er mulige)?.....	15
Fig. 15: Hvilke udfordringer er der for din organisation, når I forsøger at støtte jeres internationale projektledere?.....	15
Fig. 16: Hvad er dit arbejdsområde i uddannelsessektoren (flere svar er mulige; Polen.....	17
Fig. 17: Hvad er dit tematiske arbejdsområde (flere svar er mulige); Polen.	18
Fig. 18: Hvilke funktioner arbejder du (flere svar er mulige)?; Polen.	19
Fig. 19: Har du ansøgt om tilskud til at arbejde internationalt inden for dit område? Polen.	19
Fig. 20: How many times have you realised an international project?; Poland.	20
Fig. 21: Hvilken rolle havde din organisation i gennemførelsen af de internationale samarbejdsprojekter? Polen.	20
Fig. 22: Hvor ofte har du ansøgt uden succes om støtte til internationale projekter? Polen.	21

Fig. 23: Fordeling på køn; Italien.....	31
Fig. 24: Fordeling på alder; Italien.....	31
Fig. 25: Uddannelsesmæssig baggrund (flere svar er mulige); Italien.....	32
Fig. 26: Arbejdsområder inden for undervisning (flere svar er mulige); Italien.....	33
Fig. 27: Arbejde i hvilke uddannelsesområder (flere svar er mulige); Italien.....	33
Fig. 28: Emneområder for dit arbejde (flere svar er mulige); Italien.....	34
Fig. 29: Arbejdsfunktioner (flere svar er mulige); Italien.....	34
Fig. 30: Projektledernes motivation til at gennemføre internationale projekter; Italien.....	35
Fig. 31: Ledelsesrepræsentanternes motivation for internationale projekter; Italien.....	36
Fig. 32: Uddannelsesmæssige tilbud benyttet mindst en gang (flere svar er mulige); Italien.....	37
Fig. 33: Hvor ofte deltog du i denne form for uddannelse? Italien.....	37
Fig. 34: Hvilke udfordringer har du som projektleder med at ansøge om tilskud eller at gennemføre internationale projekter? Italien.....	39
Fig. 35: Hvilke udfordringer har du som ledelsesrepræsentant med at støtte dine ledere af internationale projekter? Italien.....	40
Fig. 36: Hvad er dit tematiske arbejdsområde (flere svar er mulige); Ungarn.....	42
Fig. 37: Uddannelsesmæssig baggrund (flere svar er mulige); Ungarn.....	43
Fig. 38: Dine arbejdsfunktioner (flere svar er mulige); Ungarn.....	44
Fig. 39: Hvor ofte har du ansøgt uden succes om støtte til internationale projekter? Ungarn.....	45
Fig. 40: Grad af vellykkede ansøgninger om tilskud til et internationalt projekt. Ungarn.....	46
Fig. 41: Uddannelsesmæssige tilbud benyttet mindst en gang (flere svar er mulige); Ungarn.....	48
Fig. 42: Hvilke udfordringer har du som ledelsesrepræsentant med at støtte dine ledere af internationale projekter? Ungarn.....	49
Fig. 43: Uddannelsesmæssig baggrund (flere svar er mulige); Danmark.....	51
Fig. 44: Arbejdsområder inden for undervisning (flere svar er mulige); Danmark.....	53
Fig. 45: Emneområder for dit arbejde (flere svar er mulige); Danmark.....	53
Fig. 46: Arbejdsfunktioner (flere svar er mulige); Danmark.....	54
Fig. 47: Hvor ofte har du gennemført et internationalt projekt? Danmark.....	55
Fig. 48: Hvor ofte har du ansøgt uden succes om støtte til internationale projekter? Danmark.....	56
Fig. 49: Hvad var årsagen for de mislykkede ansøgninger? Danmark.....	56

Fig. 50: Projektledernes motivation til at gennemføre internationale projekter; Danmark.	57
Fig. 51: Ledelsesrepræsentanternes motivation for internationale projekter; Danmark.	58
Fig. 52: Hvilken rolle havde din organisation i det internationale projekt (flere svar er mulige); Danmark.	59
Fig. 53: Uddannelsesmæssige tilbud benyttet mindst en gang (flere svar er mulige); Danmark.	60
Fig. 54: Hvor ofte deltog du i denne form for uddannelse? Danmark.	61
Fig. 56: Hvilke udfordringer har du som ledelsesrepræsentant med at støtte dine ledere af internationale projekter? Danmark.	63
Fig. 57: Uddannelsesmæssig baggrund (flere svar er mulige); Østrig.	65
Fig. 58: Arbejdsområder inden for undervisning (flere svar er mulige); Østrig.	67
Fig. 59: I hvilken uddannelsesmæssig sektor arbejder du (flere svar er mulige); Østrig.	67
Fig. 60: Emneområder for dit arbejde (flere svar er mulige); Østrig.	68
Fig. 61: Arbejdsfunktioner (flere svar er mulige); Østrig.	68
Fig. 62: Hvor ofte har du gennemført et internationalt projekt? Østrig.	69
Fig. 63: Projektledernes motivation til at gennemføre internationale projekter; Østrig.	70
Fig. 64: Ledelsesrepræsentanternes motivation for internationale projekter; Østrig.	71
Fig. 65: Uddannelsesmæssige tilbud benyttet mindst en gang (flere svar er mulige); Østrig.	72
Fig. 66: Hvor ofte deltog du i denne form for uddannelse? Østrig.	72
Fig. 67: Hvilke udfordringer har du som projektleder med at ansøge om tilskud eller at gennemføre internationale projekter? Østrig.	74
Fig. 68: Hvilke udfordringer har du som ledelsesrepræsentant med at støtte dine ledere af internationale projekter? Østrig.	75

A2. Guide for interviews (English version) ⁸

Interview Questionnaire

Target group A: project managers / applied already

Interview Setting

- Personal/telephone interview

Before conducting

- Explain the objective and context of the project and the research
- Indicate that the interview is anonymous, but organisation will possibly be mentioned
- If recording: ask for permission
- Ask for open questions before starting

Subject

- Identification of good practice in international project management in the CSO non-formal adult education sector
- Indicators for success of international project management
- Competences for realising international cooperation projects
- Inputs for a first-time international project managers support network and needed support

A Introduction

A1 What is your thematic field of work in the CSO non-formal adult education sector? (Culture, Social, Health, International Activities, etc.)

A2 What work status and role do you have? (employed, freelancing; project manager, director, responsible for international cooperation)

A3 Since when are you working at your organisation/in this environment?

A4 What is your professional background?

⁸ Formålet med interviewene var at lære kendskab til succeser og udfordringer samt behovene for støtte i international projektledelse. Som en del af undersøgelsen interviewede partnerne fire forskellige grupper: A) erfarne projektledere; B) erfarne forvaltningsorganer; C) uerfarne, men interesserede projektledere; D) uerfarne men interesserede forvaltningsorganer. Der er nogle mindre forskelle mellem interviewguiderne for de fire grupper. Her præsenteres guiden for gruppe A som den mest repræsentative for de fire guider.

B International Activity

B1 How many times have you applied for and how often did you realise an international cooperation project? In which programme (financing body) did you apply for funding?

B2 If there were any unsuccessful applications, what do you think were the reasons?

B3 What are possible reasons for successful applications?

B4 What are the main topics of the international projects you applied for/realised?

B5 Have you ever taken part in (an) international project(s) as a participant (not as project manager or organisation representative)? If yes, what kind of participation has that been (e.g. youth exchange, volunteering abroad, studying abroad, international training/meeting/job shadowing)?

C Support for International Managers

C1 What is your motivation to implement international cooperation projects? *[If there is no input from the respondent, give some examples from the survey]*

C2 Which kind of challenges appear for you when applying for or implementing an international cooperation project? *[If there is no input from the respondent, give some examples from the survey]*

C3 What are the pre-conditions to successfully realise international cooperation projects? *[If there is no input from the respondent, give some examples from the survey]*

C4 Did you receive any kind of support from your employing/commissioning organisation? If yes, what kind of support? Was that helpful? What would be helpful? *[If there is no input from the respondent, give some examples from the survey]*

C5 Do you use any educational offers to upgrade your competences? If yes, what kind of offers and did they help you in the implementation of the international project(s)? *[If there is no input from the respondent, give some examples from the survey]*

C6 In your opinion, what field of professional education is most relevant for working as an international project manager?

D Competences for International Project Management

Provide a short presentation of the project objective to develop an adapted PMI Triangle for CSOs, and outline the three-leg composition of competences (see annex 1, page 2).

D1 Which competences/skills did you need the most for preparing a successful application for an international cooperation project? Why?

D2 Which competences/skills would you need to improve personally to be a better international project manager?

D3 **[Provide a short outline of the meaning of technical skills (see annex 1, page 2)!]**

Which technical skills do you see as most important for international project managers? Why?

D4 [**Provide a short outline** of the meaning of leadership skills (see annex 1, page 2)!]

Which leadership skills do you see as most important for international project managers? Why?

D5 [**Provide a short outline** of the meaning of strategic and management skills (see annex 1, page 2)!]

Which strategic and business management skills do you see as most important for international project managers? Why?

D6 What kind of support to strengthen your skills would you prefer? Should the support mainly be in the form of national and European training courses, Portal tools, e-mentoring, and/or the provision of international support network? Why?

E Inputs for a Support Network

E1 Within the project we are going to found an international network supporting international project managers and civil society organisations realising international cooperation. What kind of support should such a network provide?

E2 What kind of online tools, knowledge pills, guidance support, etc. should an Online Portal provide for first-time international project managers?

E3 What kind of support should a mentoring service provide for first-time international project managers?

E4 What kind of support should training possibilities provide for first-time international project managers?

E5 Is there anything else you would like to share with us?

Thank you for your time!

A3. Online spørgeskema (English version) ⁹

First-time international project realisers support network

Thank you for participating in our survey!

The ERASMUS+ project “First-time international project realisers support network” aims at delivering and sustaining a support portal that gathers all the information essential for international project managers and third sector adult education organisations planning to incorporate international cooperation into their strategies. The project’s other purpose is to establish a European network supporting the initiation, planning and realisation of partnerships as well as European cooperation in the field of life-long learning.

Your participation in this survey is an important contribution to reach these aims!

Your answers are treated anonymously and your IP address will not be saved. Answering the questions takes about 15 minutes. We would be glad if you take this time. Please do not use the backward / forward buttons of your browser, otherwise the survey may be cancelled.

Many thanks!

Your Field of Action

1.) Where is your place of work? In which country is your organisation located? *

- Austria
- Denmark
- Hungary
- Italy
- Poland
- Other:

2.) Please choose the general field(s) of your activity in the field of education. (multiple answers possible) *

- Adult education
- School education
- Vocational education and training
- Higher education
- Youth education
- Other:

⁹ 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.

3.) Which kind of educational sector are you working in? (multiple answers possible) *

- Formal learning
- Non-formal or informal learning

4.) Please choose the thematic field(s) of your action. (multiple answers possible) *

- Culture and leisure time
- Education and research
- Health
- Social
- Environment
- Local community and housing
- Counselling, legal assistance and politics
- Philanthropy and volunteering
- International activities
- Religion
- Other:

5.) What is your current work status in this field? (multiple answers possible) *

- Working for a civil society organisation
- Working for a public organisation
- Other:

6.) In which function do you work in this field? (multiple answers possible) *

- As a project manager [a]
- As director/manager/head/chairperson of our organisation [b]
- As a person responsible for international cooperation at our organisation [c]
- Other:

International Activity

7.) Have you ever applied for funding to work internationally in your field of action? *

- Yes [a]
- No [b]

A. [If a] Was any application successful so that you could implement an international project? *

- Yes [c]
- No [d]

1. [If c] How many times did you realise an international project? *

- Once
- 2-4 times
- 5 times and more

2. [If c] In which role has the organisation you work for been involved in international projects? (multiple answers possible) *

- As coordinator
- As another partner

3. [If c, d] How often have you already applied unsuccessfully for an international project? *

- Once
- 2-4 times
- 5 times and more
- Never

4. [If c, d] What was the reason for unsuccessful application(s)? (multiple choices)

- The evaluation score was not high enough.
- The positively assessed application was put on the substitutes list and at the end there was too less budget to fund it.
- The organisation that applied resigned from the project realisation.
- Other:

B. [If b] Are you interested in working internationally in your field of action? *

- Yes
- No [→ end of survey]

Support for International Project Managers

[Questions for project managers:]

8.) [If 6.a] What is your motivation to implement international projects?

	To a high degree	To some degree	To a low degree	Not at all
I want to learn from approaches in other countries.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is necessary to connect with people by crossing borders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is an additional possibility to raise funds.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I like the exchange with people from other countries in my field of work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I was appointed by my organisation to do so.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I just had the possibility to do so or to try it. There are no concrete motivations behind it.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.) Here you can add more motivations:

10.) [If 6.a] Which kind of challenges appear for you when applying for or implementing an international project?

	To a high degree	To some degree	To a low degree	Not at all
I do not have enough general project management skills.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not have enough skills that would be especially necessary in international cooperation projects.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not know enough about the demands on how to design successful applications for EU programmes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not get enough support from my employing / com-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

missioning organisation.				
I do not get sufficient support from other members / the team of the organisation I am working for.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not see any benefits for myself / my organisation in international cooperation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.) Here you can add more challenges you have been confronted with:

12.) [If 6.a] Did you as project manager receive any kind of support from your employing / commissioning organisation to apply for or to implement international projects? *

- Yes [a]
- No [b]

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

- Support to find appropriate project partners
- Support for networking/exchange with other international project managers
- Support to raise funds for implementing a project
- Support to prepare demanding applications
- Support to manage financial issues while and after implementing a project
- Additional time resources
- Additional financial resources
- Additional human resources for the project team
- Access to field specialists who could support with their knowledge and special skills (e.g. communication experts, accountant officers)
- Intercultural trainings
- Language trainings
- Trainings for international project management
- Trainings for general project management
- In-house trainings
- External trainings
- Other:

13.) [If 6.a] What kind of support would you expect from your employing / commissioning organisation to be able to successfully apply for and realise international projects? (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:

14.) [If 6.a] Do you use any educational offers to upgrade your competences on your own?

- Yes [a]

No [b]

A. [If a] What kind of educational offer did you use at least once? (multiple answers possible)

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

B. [If a] How often do you participate in this kind of education?

- Less than once a year
- Once a year
- 2-4 times per year
- 5 times per year and more

[Questions for management bodies:]

15.) [If 6.bc] What is your motivation to implement international projects with your organisation?

	To a high degree	To some degree	To a low degree	Not at all
To develop our organisation, it is important to learn from approaches in other countries.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is necessary to connect with people by crossing borders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is an additional possibility to raise funds.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Our organisation is part of an international network which is regularly implementing projects together.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We just had the possibility to do so or to try it. There are no concrete motivations behind it.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16.) Here you can add more motivations:

17.) [If 6.bc] Does your organisation offer support for the responsible managers applying for or implementing of international projects? *

- Yes [a]
- No [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:

18.) [If 6.bc] Which kind of challenges appear for your organisation when trying to support your managers of international projects?

	To a high degree	To some degree	To a low degree	Not at all
We do not have knowledge about general possibilities of support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We do not have knowledge about methods of support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We lack financial resources to offer support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We lack time for offering support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We have no access to competent people to build a project team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Project managers do not want to make use of offered support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Our organisation does not want to offer support for international projects.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19.) Here you can add more challenges your organisation has been confronted with:

20.) [If 6.bc] Which kind of possibilities would you see to overcome these challenges?

Assessment of Management Competences

21.) Technical skills *		Tick 3 competences you especially wish to improve.
Please choose the 3 technical competences, you most need to improve to be better to manage EU projects (by getting training, mentoring and other support)		
Technical project management refers to more technical competences to plan and execute the project in the area of adult education in a civil society context.		
1	English language skills, i.e. high level of reading, writing and speaking English as the common foreign language in European cooperation, incl. skills in terminology of adult education in a civil society context.	
2	General fund-raising skills, i.e. how to design a project idea in a structured manner, engage co-applicants, design the application and present it to be co-funded by specific funds and programmes.	
3	Organising Idea Workshops, i.e. idea generation during group sessions, like brain-storming or brain-writing, where engaged stakeholders qualify the project idea or design solutions to unforeseen problems.	
4	Project planning and scheduling, i.e. to plan the break down structure of the work programme, fx the SMART manner with Specific / Measurable / Achievable / Realistic / Timely goals, key activities and	

	outputs.	
5	Budgeting and cost estimation, i.e. to add the detailed cost estimates of the activity plan into a detailed budget plan, which help to monitor the budget and to provide a work programme related account.	
6	Coordinating the team work, i.e. to put the work plan into practice by creating task lists, nominating responsibilities, supervising the execution with clear procedures for controlling and time management.	
7	Financial management, i.e. to manage the planning, budgeting, accounting, internal control, auditing, procurement, disbursement and financial reporting in accordance with the project plan.	
8	Internal communication, i.e. to plan and implement an effective and assertive communication with the project team, that defines What, Why, Who, Where, When and How, incl. the ICT means to use.	
9	Dissemination, i.e. to plan the dissemination in accordance with the stakeholders and target groups in the civil society area and to provide the specific means to reach them, incl. use of social media.	
10	Evaluation skills, i.e. to plan, conduct and report progress and impact evaluation, incl. to define methodology and procedures and to design online evaluation forms.	
22.) Here you can mention 1 extra technical competence (not mentioned above), you also wish to improve to be a better manager of EU projects.		
11		

23.) Leadership competences *		Tick 3 competences you especially wish to improve.
Please choose the 3 leadership competences, you most need to improve to be better to manage EU projects (by training, mentoring and other support)		
Leadership competences refers to the ability to build team spirit, present visions for your team members and inspire them to achieve the target and to help them dealing with the various stakeholders in the project.		
1	Effective communication in the CSO context, i.e. to communicate the project vision and meaning of the activities to stakeholders and specially to reach out to key stakeholders from the civil society contexts.	
2	Motivation and Influencing, i.e. to motivate the project team and key stakeholders with clear goals and empower them to put their mark on the work, which reinforces the cohesion and co-ownership.	
3	Empathy and Situational Understanding, i.e. to engage in free human relationships and understand and meet the needs of your project participants and be good at bringing the strengths of the participants into play.	

4	Team Building including volunteers, i.e. to promote ownership in the project team and related volunteers and promote a constructive collaborative culture with a strong mutual responsibility and motivation.	
5	Improvisation and agility, i.e. to be able to act agile when needed and to improvise in unforeseen situations to ensure progress and effect by following openings, possibilities and the flow of the context.	
6	Motivation by good exemplary practice, i.e. to motivate by being a good example by keeping deadlines and focussing on the goals and content, to take responsibility and act in a compassionate, honest and transparent way.	
7	Delegating project tasks, i.e. as coordinator to delegate as many tasks as possible to get more time for dealing with the unexpected, and to gain more time to engage the project work as a whole.	
8	Moderating meetings and events, i.e. to have the skills and attitude to moderate consortium meetings, plenary sessions and bigger project events both face to face and on virtual events (by Skype, etc.).	
9	Peer-to-peer counselling, i.e. to counsel and help other team member with specific project tasks, or rather to provide counselling and advice on a peer-to-peer level in a cross-border and multilateral context.	
10	Conflict resolution, i.e. to successfully navigate in internal and external conflicts and challenging situations and mediate between different point of view and ability to take the final decision.	
24.) Here you can mention 1 extra leadership competence (not mentioned above), you also wish to improve to be a better manager of EU projects.		
11		

25.) Strategic and Business Management Skills *		Tick 3 competences you especially wish to improve.
Please choose the 3 Strategic and Business Management competences, you most need to improve to be better to manage EU projects (by training, mentoring and other support).		
Strategic and Business Management competences refer to knowledge of and expertise in the area of activity so the team better can execute the projects accordingly to the strategy of the organisation and with a high knowledge of the area they are working in.		
1	Insight knowledge of the CSOs providing adult education, i.e. knowledge of the missions, needs and conditions of the CSOs sector of non-formal and informal adult education in your own country and the wider European community.	
2	Insight knowledge of the situation in the involved partner countries, i.e. a basic knowledge of the history and current challenges as well as of the CSO field in the involved partner countries.	
3	Intercultural competences,	

	i.e. the ability to work in international context with the needed inter-cultural competences and basic understanding of and skills to behave in different cultural and social contexts.	
4	International and multilateral network in the CSO field, i.e. to have a strong European network in the CSO sector and the ability to find and select appropriate new partners. as well as to promote your own organisation as a future partner.	
5	Knowledge of European funding programmes, i.e. an overview of relevant funding programmes and not least an insight in the specific demands these programmes have for the project plan and the specific application design.	
6	Need (and stakeholder) analysis, i.e. to know how to analyse the need for the project idea and to clarify the means to meet the need and to involve the key stakeholders in the project plan.	
7	SWOT and Risk analysis, i.e. to clarify the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats for the project plan, and state the obvious risks and plan how to handle them.	
8	Legal and regulatory compliance, i.e. to ensure that the planning and implementation of the project are aware of and take steps to comply with relevant laws, policies, and regulations in the area.	
9	PR and Marketing compliance, i.e. the ability to apply the tools and contact channels for information, promotion and dissemination of the project to the main target groups.	
10	Synergies between national CSO projects and international CSO projects, i.e. ability to see and use possible synergies by initiating parallel international and national projects with overlapping activities and outputs and supplementing funding possibilities.	
	26.) Here you can mention 1 extra Strategic and Business Management leadership competence (not mentioned above), you also wish to improve to be a better manager of EU projects.	
11		

Personal Information

27.) Please choose your gender:

- Male
- Female
- Other

28.) How old are you?

- Less than 20 years old
- 20-29 years old

- 30-39 years old
- 40-49 years old
- 50-59 years old
- 60-69 years old
- 70 years old and more

29.) What is your field of professional education? (multiple answers possible)

- Law/administration
- Economy
- Management/marketing
- Media/communication
- Social sciences (psychology, sociology, etc.)
- Pedagogics/education
- Arts/culture
- Engineering
- Other:

We are interested in your opinion

30.) Within the project we are going to found an international network supporting international project managers and civil society organisations realising international co-operation. What kind of support should such a network provide?

- Networking opportunities
- Trainings upgrading project management competences
- Possibilities for common development of international projects
- Others – please propose:

31.) What kind of online tools, knowledge pills, guidance support, etc. should an Online Portal provide for first-time international project managers?

32.) What kind of support should a mentoring service provide for first-time international project managers?

33.) What kind of support should training possibilities provide for first-time international project managers?

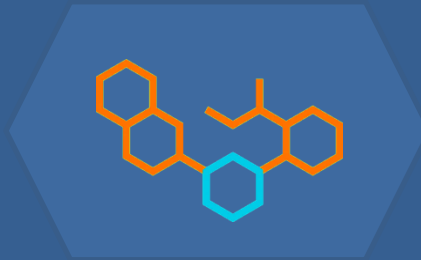
34.) Is there anything else you would like to share with us?

Besides implementing this survey, we are conducting interviews. If you are interested to tell us about your experiences in international cooperation projects – or if you are just interested in our work, please write an e-mail to:

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

We will keep you informed about the project events and the developed outputs.

Thank you very much for the participation in our survey!



Succeser og udfordringer.

Rapport I om international projektledelse i civilsamfundets sektor for voksenundervisning

Denne multilaterale undersøgelse af succeser og udfordringer ved international projektledelse i civilsamfundets sektor for voksenundervisning udgør den første rapport i det toårige Erasmus+ udviklingsprojekt, september 2018 - august 2020, med titlen: "First time international project realisers support network".

Projektet er støttet af den Europæiske Unions Erasmus+ program



Erasmus+